

## ***Job Insecurity, Work Passion, Flexible Work Arrangement Sebagai Prediktor Turnover Intention Generasi Z di Jakarta***

**Salmah Nida Syafi'ah<sup>1\*</sup>, Mas Wahyu Wibow<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Universitas Mercubuana Jakarta, Indonesia

E-mail: salmah06102002@gmail.com

### **Information Article**

*History Article*

*Submission: 25-09-2026*

*Revision: 03-10-2026*

*Published: 05-10-2026*

### **DOI Article:**

10.62421/jibema.v4i2.807

### **A B S T R A K**

Meningkatnya keberadaan Generasi Z dalam dunia kerja telah memperkuat tantangan organisasi dalam mempertahankan karyawan muda di tengah ketidakpastian pekerjaan dan perubahan ekspektasi terhadap pekerjaan. Meskipun *Job Insecurity*, *Work Passion*, dan *Flexible Work Arrangement* secara individual telah dikaitkan dengan *turnover* karyawan, bukti empiris yang mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam konteks Generasi Z di Jakarta masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Job Insecurity*, *Work Passion*, dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z di Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross sectional* yang melibatkan 250 pekerja Generasi Z dari organisasi publik dan swasta di Jakarta. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert dan dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* menggunakan *SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *Work Passion* berpengaruh negatif dan signifikan. *Flexible Work Arrangement* menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap *turnover intention*. Model penelitian menjelaskan 41,6 persen *varians turnover intention*. Temuan ini berkontribusi pada pemahaman mengenai retensi Generasi Z dengan menunjukkan bahwa keamanan kerja dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan memiliki keterkaitan yang lebih langsung dengan *Turnover Intention* dibandingkan fleksibilitas kerja semata. Hasil penelitian menekankan pentingnya mengatasi ketidakpastian pekerjaan dan membangun keterikatan psikologis yang bermakna terhadap pekerjaan dalam strategi retensi karyawan.

**Kata Kunci:** *Job Insecurity; Work Passion; Flexible Work Arrangement; Turnover Intention; Generasi Z.*

### **A B S T R A C T**

*The growing presence of Generation Z in the workforce has intensified organizational challenges in retaining young employees amid increasing employment uncertainty and changing expectations regarding work. Although Job Insecurity, Work Passion, and Flexible Work Arrangements have been individually associated with employee turnover, empirical evidence integrating these factors within the context of Generation Z in Jakarta remains limited. This study examines the effects of Job Insecurity, Work Passion, and Flexible Work Arrangements on Turnover Intention among Generation Z workers in Jakarta. A quantitative cross-sectional survey was*

### **Acknowledgment**

---

*conducted with 250 Generation Z employees from public and private organizations in Jakarta. Data were collected using a structured Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS 4. The results show that Job Insecurity has a positive and significant effect on turnover intention, whereas Work Passion has a negative and significant effect. Flexible Work Arrangements have a positive but statistically insignificant effect on turnover intention. The proposed model explains 41.6 percent of the variance in turnover intention. These findings contribute to the understanding of Generation Z retention by demonstrating that employment security and psychological attachment to work are more directly associated with Turnover Intention than flexibility alone. The findings highlight the importance of addressing employment uncertainty and fostering meaningful psychological connections with work in employee retention strategies.*

**Key word:** *Describe Job Insecurity; Work Passion; Flexible Work Arrangement; Turnover Intention; Generation Z.*

---

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

## PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja memengaruhi cara pekerja muda menilai hubungan mereka dengan organisasi. Selain kompensasi, mereka mempertimbangkan keamanan kerja, kesempatan berkembang, keseimbangan kehidupan, dan makna pekerjaan. Survei Deloitte (2025) terhadap 14.751 responden Generasi Z dan 8.731 responden milenial di 44 negara menunjukkan pentingnya aspek tersebut dalam pengalaman kerja generasi muda. Meski memberi konteks internasional yang relevan, hasil survei itu tidak dapat langsung digeneralisasi kepada pekerja Generasi Z di Jakarta.

Dalam konteks tersebut, *Turnover Intention* menjadi isu strategis bagi organisasi. Niat untuk meninggalkan organisasi tidak hanya merefleksikan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, tetapi juga menunjukkan proses evaluasi individu terhadap keberlanjutan hubungan kerjanya. Bagi organisasi, kecenderungan tersebut dapat berimplikasi pada biaya rekrutmen dan pelatihan, kehilangan pengetahuan organisasi, serta gangguan terhadap kontinuitas pekerjaan. Pada Generasi Z, isu tersebut menjadi semakin relevan karena pekerja pada tahap awal karier cenderung memiliki mobilitas dan alternatif karier yang lebih luas.

Salah satu faktor yang dapat menjelaskan *Turnover Intention* adalah *Job Insecurity*. Ketidakpastian mengenai keberlanjutan pekerjaan, kontrak, posisi, maupun prospek masa depan dapat dipersepsikan sebagai ancaman terhadap sumber daya ekonomi dan psikologis individu. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Job Insecurity* berkaitan positif dengan *turnover intention*, termasuk pada Generasi Z. Syifa dan Merdiana (2025) menemukan bahwa *Job Insecurity* meningkatkan *Turnover Intention* pada Generasi Z di Yogyakarta. Temuan ini memberikan dasar bahwa *Job Insecurity* bukan

sekadar kondisi struktural, tetapi juga pengalaman psikologis yang dapat mendorong individu memper-timbangkan alternatif pekerjaan. Oraibi dkk. (2024) meneliti *Job Insecurity* dan retensi pekerja Generasi Z. Temuan tersebut mendukung pengujian *Job Insecurity* sebagai prediktor niat keluar dalam sampel penelitian ini.

Berbeda dari *Job Insecurity* yang merepresentasikan ancaman, *Work Passion* menggambarkan keterikatan individu terhadap aktivitas yang dikerjakannya. Keterikatan tersebut perlu dipahami secara cermat karena *passion* harmonis dan obsesif dapat berkaitan dengan konsekuensi kerja yang berbeda (Gillet dkk., 2024). Dalam konteks Generasi Z, survei Deloitte (2025) menunjukkan bahwa 89% responden menilai tujuan pekerjaan penting bagi kepuasan dan kesejahteraan kerja, sedangkan 44% pernah meninggalkan pekerjaan yang dirasa tidak memiliki tujuan. Temuan survei ini menegaskan relevansi makna kerja bagi pekerja muda, tetapi *sense of purpose* (rasa memiliki tujuan) tidak mengukur *Work Passion* secara langsung. Oleh karena itu, dugaan bahwa *Work Passion* berkaitan dengan niat untuk bertahan dalam organisasi tetap memerlukan pengujian empiris.

Faktor lain yang banyak dibahas dalam perubahan dunia kerja adalah *Flexible Work Arrangement*. *Fleksibilitas* waktu dan lokasi kerja dipandang sebagai salah satu karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa FWA dapat berkaitan negatif dengan *Turnover Intention* melalui peningkatan *work-life balance* dan kepuasan kerja. Namun, hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung. Haines dkk., (2024) menunjukkan bahwa hubungan antara *Flexible Work Arrangements* dan *turnover intentions* dapat berlangsung melalui beberapa jalur psikologis dan organisasional, sehingga keberadaan fleksibilitas tidak dengan sendirinya menjamin rendahnya niat keluar. Sementara itu Stefanya dan Winarto (2025) dalam penelitiannya pada 165 pekerja Generasi Z di sebuah perusahaan pengembang properti di Bandung menemukan bahwa FWA berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, temuan pada satu perusahaan tidak dapat langsung diberlakukan pada pekerja Generasi Z di Jakarta, hubungan tersebut perlu diuji kembali sesuai konteks sampel penelitian ini.

Penelitian terdahulu telah mengkaji *Turnover Intention* Generasi Z dari sudut pandang yang berbeda. Oraibi dkk. (2024) menelaah *Job Insecurity* dalam kaitannya dengan retensi, Gillet dkk. (2024) mengidentifikasi profil *Work Passion*, sedangkan Haines dkk. (2024) menguraikan jalur hubungan antara *Flexible Work Arrangement* (FWA) dan niat keluar. Ketiga kajian tersebut memberikan landasan bagi penelitian ini, tetapi belum menunjukkan bagaimana *Job Insecurity*, *passion* terhadap pekerjaan, dan fleksibilitas berhubungan dengan *Turnover Intention* ketika dianalisis bersama pada pekerja Generasi Z di Jakarta. Karena itu, penelitian ini menguji ketiga variabel dalam satu model untuk menilai hubungan masing-masing setelah variabel lainnya diperhitungkan.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya persoalan empiris. Literatur mengenai *Turnover Intention* Generasi Z di Indonesia telah berkembang, tetapi ketiga faktor tersebut masih sering dikaji secara terpisah. *Job Insecurity* lebih banyak ditempatkan sebagai stressor, FWA dikaji melalui *work-life balance* atau kepuasan kerja, sedangkan *Work Passion* relatif lebih jarang ditempatkan secara eksplisit dalam model yang sama. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa penelitian terdahulu banyak dilakukan di luar Jakarta atau pada sektor tertentu, sehingga belum sepenuhnya menangkap dinamika tenaga kerja muda di pasar kerja metropolitan yang memiliki mobilitas dan alternatif pekerjaan relatif tinggi.

Gap tersebut menunjukkan kebutuhan untuk menguji ketiga konstruk dalam satu model empiris. Keunikan penelitian ini terletak pada pengintegrasian tiga perspektif yang berbeda, yaitu ancaman terhadap keberlanjutan pekerjaan melalui *Job Insecurity*, sumber psikologis positif melalui *Work Passion*, dan karakteristik desain pekerjaan melalui *Flexible Work Arrangement*. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian tidak hanya menjawab apakah Generasi Z berniat meninggalkan organisasi, tetapi juga mengidentifikasi kombinasi faktor psikologis dan karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan kecenderungan tersebut.

Berdasarkan gap tersebut, rumusan masalah penelitian adalah apakah *Job Insecurity*, *Work Passion*, dan *Flexible Work Arrangement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z yang bekerja di Jakarta, baik secara individual maupun dalam model penelitian secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan ketiga prediktor tersebut dengan *Turnover Intention* Generasi Z di Jakarta serta memberikan implikasi bagi pengembangan strategi retensi tenaga kerja muda.

## METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Penelitian dilaksanakan pada pekerja Generasi Z yang bekerja pada organisasi sektor publik dan swasta di wilayah Jakarta. Pengumpulan data dilakukan pada periode penelitian sebagaimana tercantum dalam dokumen sumber. Kriteria responden adalah pekerja Generasi Z yang telah bekerja sekurang-kurangnya enam bulan dan memenuhi karakteristik usia yang ditetapkan penelitian. Pengambilan responden menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. *Screening* digunakan untuk memastikan kesesuaian responden dengan kriteria penelitian. Sebanyak 250 responden digunakan dalam analisis. Jumlah tersebut melebihi kebutuhan minimum 77 responden yang diperoleh melalui analisis *G\*Power* dengan tiga prediktor, effect size 0,15, tingkat signifikansi 0,05, dan *statistical power* 0,80. Data diperoleh melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert. Konstruk yang dianalisis meliputi *Job Insecurity* sebagai prediktor pertama, *Work Passion* sebagai prediktor kedua,

*Flexible Work Arrangement* sebagai prediktor ketiga, dan *Turnover Intention* sebagai variabel kriterium.

Pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50. Nilai AVE masing-masing konstruk adalah 0,748 untuk *Job Insecurity*, 0,648 untuk *Work Passion*, 0,581 untuk *Flexible Work Arrangement*, dan 0,813 untuk *turnover intention*. Validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker juga terpenuhi. *Composite reliability* masing-masing konstruk berada di atas 0,70, yaitu 0,856 untuk *Job Insecurity*, 0,936 untuk *Work Passion*, 0,701 untuk *Flexible Work Arrangement*, dan 0,936 untuk *turnover intention*. *Cronbach's alpha* untuk *Job Insecurity* dan *Flexible Work Arrangement* masing-masing sebesar 0,664 dan 0,592, sedangkan *Work Passion* sebesar 0,922 dan *Turnover Intention* sebesar 0,885. Analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* dengan SmartPLS 4. Analisis mencakup evaluasi model pengukuran dan model struktural. Model struktural digunakan untuk menguji arah dan signifikansi hubungan antara *Job Insecurity*, *Work Passion*, *Flexible Work Arrangement*, dan *turnover intention*.

## Hipotesis

H1: *Job Insecurity* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* Generasi Z di Jakarta.

H2: *Work Passion* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Generasi Z di Jakarta.

H3: *Flexible Work Arrangement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Generasi Z di Jakarta.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### Karakteristik responden dan model pengukuran

Dari 250 responden, 150 orang perempuan (60,0%) dan 100 laki-laki (40,0%). Sebanyak 205 responden berstatus pekerja kontrak (82,0%) dan 45 pekerja tetap (18,0%). Komposisi ini penting ketika membaca temuan *Job Insecurity*, karena pengalaman responden didominasi pekerja kontrak. Setelah seleksi indikator sebagaimana dilaporkan dalam skripsi, model mempertahankan dua indikator *Job Insecurity*, tujuh indikator *Work Passion*, dua indikator fleksibilitas, dan tiga indikator niat keluar.

**Tabel 1. Ringkasan reliabilitas dan validitas konvergen**

| Konstruk                         | Indikator tersisa | $\alpha$ Cronbach | Reliabilitas komposit | AVE   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| <i>Job Insecurity</i>            | 2                 | 0,664             | 0,856                 | 0,748 |
| <i>Work Passion</i>              | 7                 | 0,922             | 0,936                 | 0,648 |
| <i>Flexible Work Arrangement</i> | 2                 | 0,592             | 0,701                 | 0,581 |
| <i>Turn over intention</i>       | 3                 | 0,885             | 0,936                 | 0,813 |

Sumber: Data penelitian Salmah Nida Syafi'ah (2026).

## Hubungan antarvariabel

**Tabel 2. Hasil pengujian model struktural**

| Jalur menuju <i>Turn over intention</i> | Koefisien $\beta$ | p       | Keputusan                   |
|-----------------------------------------|-------------------|---------|-----------------------------|
| <i>Job Insecurity</i>                   | 0,524             | < 0,001 | Hubungan positif signifikan |
| <i>Work Passion</i>                     | -0,225            | < 0,001 | Hubungan negatif signifikan |
| <i>Flexible Work Arrangement</i>        | 0,125             | 0,131   | Tidak signifikan            |

Sumber: Data penelitian Salmah Nida Syafi'ah (2026).

Nilai  $R^2$  niat keluar sebesar 0,416 dan  $R^2$  terkoreksi sebesar 0,409. Dengan demikian, kombinasi ketiga prediktor menerangkan 41,6% variasi niat keluar pada sampel ini. Nilai  $Q^2$  yang dilaporkan untuk niat keluar adalah 0,324. Angka tersebut menggambarkan keluaran model penelitian dan tidak berarti 58,4% sisanya telah terbukti disebabkan oleh faktor tertentu.

*Job Insecurity* memiliki koefisien positif terbesar dalam model ( $\beta = 0,524$ ;  $p < 0,001$ ). Responden yang melaporkan ketidakpastian pekerjaan lebih tinggi cenderung melaporkan niat keluar lebih tinggi, setelah dua prediktor lain diperhitungkan. Temuan ini sejalan dengan penjelasan bahwa ancaman terhadap kelangsungan pekerjaan dapat membuat alternatif pekerjaan tampak lebih menarik. Studi pekerja Generasi Z juga menempatkan *Job Insecurity* dalam kaitannya dengan komitmen dan retensi (Oraibi dkk., 2024). Namun, ukuran jalur yang relatif besar tidak membuktikan bahwa perubahan kebijakan kontrak secara langsung akan menghasilkan perubahan niat keluar sebesar angka koefisien tersebut.

*Work Passion* berhubungan negatif dengan *Turnover Intention* ( $\beta = -0,225$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman bekerja yang lebih menarik dan bermakna berkaitan dengan *Turnover Intention* yang lebih rendah. Hasilnya dapat dibaca bersama kajian mengenai profil *Work Passion* yang menekankan bahwa bentuk dan konsekuensi *Work Passion* dapat berbeda menurut keadaan pekerja (Gillet dkk., 2024). Karena instrumen penelitian ini tidak memisahkan *Work Passion* harmonis dari *Work Passion* obsesif secara eksplisit dalam hasil yang tersedia, interpretasi dibatasi pada konstruk yang diukur oleh kuesioner penelitian.

*Flexible Work Arrangement* (FWA) memiliki koefisien positif, tetapi hubungannya dengan *Turnover Intention* tidak signifikan secara statistik ( $\beta = 0,125$ ;  $p = 0,131$ ). Dengan demikian, hipotesis bahwa FWA berkaitan dengan niat keluar yang lebih rendah tidak didukung oleh data penelitian ini. Koefisien positif tersebut juga tidak dapat dijadikan dasar untuk menyimpulkan bahwa fleksibilitas meningkatkan niat keluar. Hasil ini berbeda dari temuan Stefanya dan Winarto (2025), yang menemukan hubungan negatif dan signifikan pada pekerja Generasi Z di sebuah perusahaan pengembang properti di Bandung. Perbedaan konteks kerja, penerapan fleksibilitas, dan karakteristik sampel mung-

kin berperan, tetapi kemungkinan tersebut belum diuji dalam penelitian ini. Sebagaimana dikemukakan Haines dkk. (2024), hubungan FWA dengan niat keluar dapat melibatkan beragam jalur yang memerlukan pengujian lebih lanjut.

Secara praktis, organisasi dapat memperjelas informasi mengenai kelangsungan pekerjaan dan jalur karier, sekaligus menyediakan kesempatan agar pekerja memahami makna tugas dan mengembangkan kemampuan. Kebijakan fleksibilitas tetap dapat bernilai bagi pekerja, tetapi efektivitasnya untuk retensi perlu dievaluasi menurut jenis pekerjaan dan kebutuhan nyata karyawan. Rekomendasi ini bersifat implikasi yang masuk akal dari hubungan yang diamati, bukan hasil uji intervensi.

## PEMBAHASAN

### *Job Insecurity dan turnover intention*

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara *Job Insecurity* dan *turnover intention*. Temuan ini sejalan dengan Syifa dan Merdiana (2025). Menurut *Job Demands–Resources Theory*, tuntutan kerja yang menguras sumber daya dapat berkaitan dengan ketegangan psikologis dan perilaku menarik diri (Bakker dkk., 2023). Dalam penelitian ini, *Job Insecurity* ditafsirkan sebagai kondisi yang berpotensi menguras sumber daya, tetapi mekanisme ketegangan dan perilaku menarik diri tidak diukur secara langsung.

Secara psikologis, hubungan tersebut dapat dipahami melalui mekanisme antisipasi terhadap risiko. Ketika individu mempersepsikan pekerjaannya tidak aman, organisasi tidak lagi hanya dipandang sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai sumber ketidakpastian. Pada kondisi tersebut, mencari pekerjaan alternatif dapat menjadi strategi untuk memulihkan rasa aman. Bagi Generasi Z yang berada pada tahap awal karier, pilihan tersebut semakin mungkin dilakukan ketika alternatif pekerjaan tersedia.

Temuan ini menyarankan agar organisasi memperjelas informasi mengenai keberlanjutan pekerjaan, mengomunikasikan perubahan secara transparan, dan menyediakan jalur pengembangan karier yang dapat dipahami pekerja muda. Rekomendasi tersebut merupakan implikasi dari hubungan yang diamati dan belum diuji melalui intervensi.

### *Work Passion dan turnover intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Passion* berhubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention*. Responden dengan skor passion lebih tinggi cenderung melaporkan niat keluar yang lebih rendah. Hubungan ini dapat dipahami melalui *Self-Determination Theory*, yang menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan mendukung motivasi

otonom dalam bekerja (Deci dkk., 2017). *Social Exchange Theory* juga memberi sudut pandang tentang bagaimana pengalaman positif dalam hubungan kerja dapat mendorong pekerja mempertahankan relasinya dengan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Namun, motivasi otonom dan hubungan timbal balik tidak diuji sebagai mekanisme dalam penelitian ini, sehingga keduanya hanya menjadi penjelasan teoretis.

Relevansi pengalaman kerja yang bernilai bagi pekerja muda tampak dalam survei Deloitte (2025) ditemukan sebanyak 89% responden Generasi Z menilai tujuan pekerjaan penting bagi kepuasan dan kesejahteraan kerja. Angka tersebut tidak dapat diperlakukan sebagai bukti tentang *Work Passion* karena rasa memiliki tujuan, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan *passion* merupakan konstruk yang berbeda. Selain itu, *passion* harmonis dan obsesif dapat memiliki konsekuensi yang berlainan (Gillet dkk., 2024). Oleh sebab itu, temuan penelitian ini perlu ditafsirkan sesuai indikator *Work Passion* yang digunakan, tanpa menyimpulkan peran masing-masing bentuk *passion* apabila instrumennya tidak membedakan keduanya.

### ***Flexible Work Arrangement dan turnover intention***

Berbeda dari hipotesis, *Flexible Work Arrangement* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan *turnover intention*. Arah koefisien positif juga tidak signifikan secara statistik. Haines dkk. (2024) meneliti jalur hubungan FWA dan niat keluar yang berbeda, sedangkan Stefanya dan Winarto (2025) menguji FWA dalam konteks Generasi Z. Perbedaan desain, sampel, dan pengukuran perlu diperiksa sebelum menarik kesimpulan lintas penelitian. Penelitian ini tidak menguji mediator seperti keseimbangan kehidupan kerja atau kepuasan kerja.

Dengan demikian, ketidaksignifikanan FWA dalam penelitian ini tidak tepat ditafsirkan sebagai bukti bahwa Generasi Z tidak membutuhkan fleksibilitas. Interpretasi yang lebih hati-hati adalah bahwa keberadaan fleksibilitas saja belum cukup untuk menjelaskan keputusan bertahan atau keluar. Fleksibilitas dapat kehilangan daya retensinya apabila pekerja masih menghadapi *Job Insecurity*, keterbatasan karier, rendahnya makna pekerjaan, atau dukungan organisasi yang tidak memadai. Temuan tersebut memberikan kontribusi penting bagi diskusi manajemen SDM. Organisasi tidak seharusnya memandang FWA sebagai kebijakan retensi yang berdiri sendiri. Fleksibilitas perlu ditempatkan dalam sistem pengalaman kerja yang lebih luas, termasuk keamanan kerja, pengembangan karier, dukungan atasan, makna pekerjaan, dan keseimbangan kehidupan kerja.

### **Kontribusi teoritis dan implikasi manajerial**

Secara teoritis, penelitian ini memperluas kajian *Turnover Intention* dengan mengintegrasikan tiga jenis faktor dalam satu model meliputi *Job Insecurity* sebagai kondisi kerja yang mengandung

ancaman, *Work Passion* sebagai sumber psikologis positif, dan FWA sebagai karakteristik desain pekerjaan. Model tersebut menjelaskan bahwa *Turnover Intention* Generasi Z tidak dapat dipahami hanya melalui satu dimensi pengalaman kerja. Secara praktis, organisasi yang mempekerjakan Generasi Z di Jakarta perlu memprioritaskan kejelasan mengenai keberlanjutan pekerjaan, pengembangan karier, *meaningful work*, serta hubungan kerja yang mendukung. FWA tetap relevan sebagai bagian dari desain pekerjaan, tetapi implementasinya perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan individu, bukan diasumsikan sebagai solusi universal untuk *turnover*.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain *cross-sectional* membatasi interpretasi hubungan antarvariabel dalam kerangka kausal temporal. Kedua, penggunaan *non-probability purposive sampling* membatasi generalisasi hasil terhadap seluruh populasi Generasi Z yang bekerja di Jakarta. Ketiga, data diperoleh melalui *self-report* sehingga kemungkinan bias metode *bursa-ma* tetap perlu dipertimbangkan. Keempat, model hanya menjelaskan 41,6 persen variasi *Turnover Intention* sehingga terdapat faktor lain yang belum dimasukkan, seperti kompensasi, *perceived organizational support*, *career development*, *organizational commitment*, *work-life balance*, dan *leadership*. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain *longitudinal*, *probability sampling*, atau model mediasi dan moderasi untuk menguji mekanisme yang menjelaskan hubungan antarvariabel secara lebih mendalam.

### SIMPULAN

Penelitian terhadap 250 pekerja Generasi Z di Jakarta menunjukkan bahwa *Job insecurity* berkaitan dengan *Turnover Intention* yang lebih tinggi, sedangkan *Work Passion* berkaitan dengan *Turnover Intention* yang lebih rendah. *Flexible Work Arrangement* tidak memiliki hubungan yang signifikan ketika dianalisis bersama kedua faktor tersebut. Secara keseluruhan, model menjelaskan 41,6% variasi *Turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya mempertahankan pekerja muda perlu memperhatikan kepastian kerja dan kesempatan untuk menjalani pekerjaan yang bermakna, sementara manfaat fleksibilitas kerja bagi retensi perlu dinilai sesuai dengan pelaksanaannya di organisasi. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih luas dan rancangan longitudinal untuk menelaah urutan hubungan antarvariabel, termasuk peran dukungan atasan dan faktor psikologis lainnya dalam keputusan pekerja untuk bertahan atau keluar.

### DAFTAR PUSTAKA

Andini, R. S. ., & Zona, M. A. . (2026). Pengaruh Emotional Exhaustion Terhadap Turnover Intention Karyawan UMKM Generasi Z Kota Padang Melalui Affective Commitment Sebagai Variabel Mediasi . *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 4(1), 2289–

2298. <https://doi.org/10.62421/jibema.v4i1.667>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and millennial survey. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Brault, S., Becker, M., & Verbeke, I. (2024). On the nature, predictors, and outcomes of *Work Passion* profiles: A generalisability study across distinct types of employees. *Stress and Health*, 40(6), e3495. <https://doi.org/10.1002/smi.3495>
- Haines, V. Y., III, Guerrero, S., & Marchand, A. (2024). *Flexible Work Arrangements* and employee turnover intentions: Contrasting pathways. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1970–1995. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2323510>
- Lubis, B. ., & Fahmi, K. (2026). Pengaruh Motivasi dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(4), 1168–1183. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i4.347>
- Muchtadin, & Zelvy Emmelya Sundary. (2024). Stres Kerja Dalam Memediasi Faktor-Faktor Turnover Intention. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(3), 176–186. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i3.16>
- Oraibi, B.-A. M., Bawazir, A. A., & Emam, A. S. M. (2024). Keeping pace with the generations! Quantitative *Job Insecurity* and retention in Gen Z workers: The mediating roles of affective commitment and psychological empowerment. *International Review of Management and Marketing*, 15(1), 17–30. <https://doi.org/10.32479/irmm.17298>
- Sari, E. N. I. ., Heryati, H., & Kurbani, A. . (2026). Pengaruh Job Burnout dan Cyberloafing Melalui Control Diri Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 4(1), 1826–1834. <https://doi.org/10.62421/jibema.v4i1.619>
- Stefanya, Y., & Winarto, J. (2025). Pengaruh flexible working arrangement, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* Generasi Z. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 7(3), 484–490. <https://doi.org/10.37034/infec.v7i3.1201>
- Syifa, B. T., & Mardiana, C. V. (2025). The impact of *Job Insecurity* on *Turnover Intention* with work motivation as moderation. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 812–821. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.473>
- Wibowo, A. G., Indra Hastuti, & Khabib Alia Akhmad. (2026). Pengaruh Job Design dan Servant Leadership Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan KSPPS Bina Insan Mandiri Karanganyar. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(4), 1835–1848. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i4.500>