

Pengaruh *Job hugging* terhadap tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Farida Frihatini¹ Dellia Mila Vernia² Sofie Siti NF³ Ghina Syakira⁴

Universitas Indraprasta PGRI Jakarta¹

farida.frihatini@unindra.ac.id deliamila.vernia@unindra.ac.id

fazhirasofie@gmail.com ghinasyakira351@gmail.com

Abstract

The phenomenon of job hugging has emerged as a significant issue in the dynamics of modern employment, especially within the information technology (IT) services sector. Job hugging refers to the tendency of employees to remain in their positions despite dissatisfaction, due to perceiving the risks of leaving as outweighing the potential benefits. This study aims to examine the impact of job hugging on employee job satisfaction in an IT services company. A quantitative approach was used, combining descriptive and causal methods. Primary data were collected through questionnaires distributed to 150 respondents selected via purposive sampling, targeting permanent employees with a minimum of one year of service. Data analysis was conducted using simple linear regression with the support of SPSS version 26. The results indicate that job hugging has a significant influence on job satisfaction. The partial t-test revealed a t-value of 5.527, exceeding the t-table value of 1.989, with a significance level of 0.000 (<0.05). A regression coefficient of 0.350 suggests that an increase in job hugging is associated with a rise in job satisfaction. The Adjusted R^2 value of 0.688 shows that 68.8% of the variance in job satisfaction can be explained by job hugging, while the remaining 31.2% is affected by other factors. These findings have important implications for IT company management, highlighting the need for career development, training, and job rotation programs to prevent professional stagnation and enhance both employee satisfaction and organizational performance.

Keywords: *Job Hugging; Job Satisfaction*

1. PENDAHULUAN

Perubahan lanskap ketenagakerjaan global saat ini ditandai oleh meningkatnya ketidakpastian ekonomi, perkembangan teknologi yang pesat, serta perubahan perilaku pekerja dalam memandang karier. Salah satu fenomena baru yang muncul adalah job hugging, yaitu kecenderungan pekerja untuk bertahan di pekerjaannya saat ini meskipun terdapat ketidakpuasan, karena merasa lebih aman dibandingkan mengambil risiko berpindah ke tempat kerja baru. Fenomena ini dapat dipandang sebagai kebalikan dari job hopping, di mana pekerja cenderung berpindah-pindah pekerjaan demi mengejar gaji atau peluang karier yang lebih baik.

Fenomena job hugging semakin menonjol dalam beberapa tahun terakhir. Survei ResumeBuilder.com terhadap 2.221 pekerja penuh waktu di Amerika Serikat pada Agustus 2025 menemukan bahwa sekitar 45% pekerja dapat dikategorikan sebagai job huggers, yaitu pekerja yang bertahan karena menganggap perpindahan kerja terlalu berisiko (ResumeBuilder, 2025). Dari jumlah tersebut, 95% responden menyebut kondisi pasar kerja yang tidak menentu sebagai alasan utama, sedangkan 77% menyatakan bahwa perkembangan kecerdasan buatan

(AI) dan ketidakpastian ekonomi membuat peluang kerja baru semakin terbatas (ResumeBuilder, 2025).

Hal ini diperkuat oleh laporan Business Insider yang menyebutkan bahwa tingkat pengunduran diri sukarela (quit rate) di Amerika Serikat stabil pada angka sekitar 2%, terendah sejak masa sebelum pandemi. Angka ini menunjukkan bahwa meskipun banyak pekerja merasa tidak puas, mereka memilih untuk tidak berpindah karena menganggap risiko lebih besar dibandingkan manfaat yang akan diperoleh (Business Insider, 2025).

Fenomena serupa juga terjadi di berbagai negara, termasuk Indonesia, meskipun istilah *job hugging* belum populer. Data ketenagakerjaan nasional menunjukkan pola yang mirip, di mana banyak pekerja cenderung bertahan pada pekerjaan yang tersedia. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat proporsi pekerja informal di Februari 2025 menyentuh 59,40% dari keseluruhan pekerja, dengan arti lebih dari setengah tenaga kerja bekerja tanpa perlindungan sosial dan kepastian pendapatan (BPS, 2025). Di sisi lain, tingkat pengangguran terbuka (TPT) berada pada angka 4,76%, dengan jumlah penganggur meningkat dari 7,20 juta menjadi 7,28 juta orang dibandingkan tahun sebelumnya (BPS, 2025). Angka ini memperlihatkan bahwa meskipun ada penurunan persentase TPT, secara absolut jumlah pengangguran tetap tinggi. Kondisi tersebut membuat banyak pekerja memilih bertahan daripada mengambil risiko pindah kerja.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya fenomena *job hugging*. Pertama, ketidakpastian ekonomi global dan nasional menjadi salah satu faktor utama. Menurut survei ResumeBuilder (2025), hampir semua pekerja yang memilih *job hugging* menyebut kondisi pasar kerja yang buruk sebagai penyebab utama. Hal ini sejalan dengan laporan CNBC (2025) yang menegaskan bahwa pertumbuhan lapangan kerja di Amerika Serikat melambat, sehingga pekerja lebih memilih mempertahankan pekerjaan mereka meskipun tidak sepenuhnya puas.

Kedua, perkembangan teknologi dan kecerdasan buatan (AI) juga memperkuat tren *job hugging*. Sebanyak 77% pekerja dalam survei ResumeBuilder mengaku khawatir bahwa AI akan mengurangi peluang kerja atau menggantikan peran manusia di masa depan. Kondisi ini mendorong pekerja untuk tidak mengambil risiko berpindah, karena pekerjaan baru mungkin lebih rentan terdampak otomatisasi.

Ketiga, pengalaman pandemi Covid-19 turut mengubah prioritas pekerja. Pandemi memperlihatkan betapa rapuhnya pasar tenaga kerja, di mana jutaan orang kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba. Akibatnya, banyak pekerja kini lebih mengutamakan stabilitas dan keamanan kerja dibandingkan mengejar peluang baru. Sebuah laporan dari Korn Ferry (2025) menyebut bahwa banyak karyawan memilih “cling to their roles for dear life” karena merasa bahwa stabilitas lebih berharga dibandingkan ketidakpastian.

Keempat, di negara berkembang seperti Indonesia, dominasi sektor informal menjadi faktor penting. Dengan lebih dari separuh pekerja berada di sektor informal (59,40%), banyak karyawan melihat pekerjaan formal yang dimiliki, meskipun kurang memuaskan, sebagai “pegangan” yang lebih baik dibandingkan risiko kehilangan pendapatan (BPS, 2025).

Fenomena *job hugging* memiliki implikasi langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Di satu sisi, *job hugging* memberikan rasa aman dan stabilitas. Namun di sisi lain, pekerja yang bertahan di pekerjaan meskipun tidak puas berpotensi mengalami stagnasi karier. Sebuah laporan Gallup (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang tidak memiliki tantangan baru

dalam pekerjaannya cenderung merasa kurang puas dan kurang termotivasi dibandingkan mereka yang memperoleh peluang pengembangan diri.

Dampak lainnya adalah penurunan motivasi kerja. Karyawan yang bertahan semata-mata karena rasa aman mungkin kurang terlibat dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini selaras dengan temuan Harvard Business Review (2024) yang menyebut bahwa pekerja yang tidak termotivasi untuk berkembang menunjukkan tingkat keterlibatan lebih rendah, yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas organisasi.

Selain itu, job hugging juga dapat berdampak pada kesehatan mental. Pekerja yang merasa tidak puas namun enggan pindah pekerjaan bisa mengalami stres, burnout, atau bahkan rasa terjebak. Sebuah studi oleh American Psychological Association (APA, 2024) menemukan bahwa ketidakpuasan kerja yang terus-menerus tanpa adanya tindakan dapat memicu gangguan kesehatan mental jangka panjang.

Bagi organisasi, fenomena ini juga menghadirkan tantangan. Karyawan yang bertahan karena rasa aman, bukan karena motivasi atau kepuasan, cenderung kurang berkontribusi dalam inovasi. Menurut laporan McKinsey (2023), perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan rendah cenderung mengalami penurunan produktivitas hingga 20%. Dengan demikian, job hugging yang tidak diimbangi dengan kepuasan kerja dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Laporan media internasional menunjukkan bahwa job hugging merupakan tren nyata di pasar kerja saat ini. ResumeBuilder (2025) melaporkan bahwa 45% pekerja AS adalah job huggers. CNBC (2025) menambahkan bahwa pekerja top sekalipun kini lebih berhati-hati dalam mencari pekerjaan baru karena kebijakan kembali ke kantor (return-to-office) dan melambatnya pertumbuhan lapangan kerja.

Di Indonesia, meskipun belum ada survei khusus tentang job hugging, data BPS (2025) menunjukkan tingginya jumlah pekerja informal dan meningkatnya jumlah pengangguran absolut, yang memperlihatkan kecenderungan pekerja untuk bertahan. Survei Kompas (2024) juga menegaskan bahwa sebagian besar pekerja Indonesia lebih mengutamakan stabilitas kerja dibandingkan kenaikan gaji semata, sebuah pola yang konsisten dengan fenomena job hugging.

1. Job Hugging

Fenomena job hugging merupakan kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya meskipun ada rasa tidak puas atau keterbatasan pengembangan karier. Hal ini banyak dipengaruhi oleh ketidakpastian pasar tenaga kerja, misalnya karena inflasi, risiko PHK, dan minimnya peluang karier di luar organisasi. Universitas Gadjah Mada (2024) menjelaskan bahwa *“job hugging dianggap sebagai bentuk strategi bertahan hidup yang menekankan pada stabilitas finansial dan rasa aman ketimbang eksplorasi karier.”*

Beberapa studi menyebutkan bahwa faktor ekonomi dan psikologis menjadi pendorong utama. Business Insider (2025) menemukan bahwa banyak pekerja memilih untuk bertahan karena pasar tenaga kerja sedang melambat dan peluang kerja baru tidak terlalu menjanjikan. Sementara itu, Medium (2025) menambahkan bahwa *“rasa takut kehilangan pekerjaan dan ketidakpastian akibat perubahan ekonomi global mendorong banyak pekerja untuk tetap berada pada posisi mereka saat ini.”*

Meski demikian, fenomena ini tidak selalu positif. HRnesia (2025) menyoroti bahwa job hugging dapat berdampak pada stagnasi karier, penurunan motivasi, serta kurangnya pengembangan keterampilan baru. Dengan kata lain, fenomena ini menjadi sinyal bagi organisasi bahwa ada persoalan struktural, seperti minimnya kesempatan promosi dan penghargaan yang layak.

2. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan adalah kondisi psikologis yang menggambarkan perasaannya karyawan baik senang maupun tidaknya dalam melihat pekerjaan. Menurut JEST (2024), kepuasan kerja terbagi dengan faktor intrinsik, seperti makna pekerjaan dan otonomi, serta faktor ekstrinsik, seperti kompensasi dan hubungan dengan atasan. Studi tersebut menegaskan bahwa *“komunikasi, hubungan antar rekan kerja, kondisi kerja, supervisi, promosi, dan gaji secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja.”*

Selain itu, penelitian terbaru pada generasi muda (Gen Z) menemukan bahwa faktor pengakuan (job recognition) dan peluang pengembangan diri memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Westscience Journal (2024) menyatakan bahwa *“karyawan Gen Z lebih menghargai kesempatan berkembang dan apresiasi atas hasil kerja dibandingkan hanya imbalan finansial.”* Hal ini menunjukkan adanya pergeseran faktor kepuasan yang dipengaruhi oleh karakteristik generasi.

Lebih jauh, aspek keadilan juga berperan besar dalam menentukan kepuasan kerja. Studi oleh ArXiv (2024) menunjukkan bahwa keempat dimensi keadilan organisasi (distributive, procedural, interpersonal, dan informational fairness) signifikan terhadap kepuasan karyawan di sektor perangkat lunak. Temuan serupa disampaikan oleh MDPI (2025) yang menyebut bahwa *“keseimbangan kerja-hidup, budaya organisasi yang sehat, dan kondisi kerja yang mendukung merupakan kunci bagi kepuasan dan retensi karyawan.”*

2. METODE PENELITIAN

Metode yang diterapkan yaitu kuantitatif, sesuai penjelasan Sugiyono (2019) dipergunakan dalam mempelajari sekelompok sampel ataupun populasi untuk keperluan menguji hipotesis, dilaksanakan dengan mempergunakan instrumen, serta menghasilkan analisis data yang bersifat statistik. Pendekatan ini dipilih karena data yang akan peneliti olah termasuk sebagai jenis numerik, dengan penelitian yang berfokus memahami besar pengaruhnya variabel independen berupa Job Hugging terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran secara objektif dan terukur untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel (Creswell & Creswell, 2018).

Data yang peneliti terapkan meliputi data primer serta sekunder, dimana terkait dengan jenis primer didapatkan langsung melalui responden dengan jumlah 150 karyawan perusahaan jasa IT yang sesuai terhadap kriteria:

1. Karyawan tetap yang masa kerjanya paling tidak 1 tahun.
2. Terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan jasa IT.
3. Pernah mengalami kondisi stagnasi karier atau mempertimbangkan untuk bertahan di pekerjaan saat ini (*job hugging*).

Responden yang diterapkan bisa diperhatikan dibawah:

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki 72	48.0%
	Perempuan 78	52.0%
Usia	21 – 25 tahun	60 (40.0%)
	26 – 30 tahun	55 (36.7%)
	> 30 tahun	35 (23.3%)
Status	Karyawan Tetap	150 (100%)

Kebanyakan dari responden yang dipilih yaitu perempuan, sejumlah 52%. Kemudian secara usia, kelompok terbesar berada pada rentang 21–25 tahun sebesar 40%, yang merupakan usia produktif awal dalam industri jasa IT. Seluruh responden adalah karyawan tetap dengan masa kerja paling tidak 1 tahun.

Analisis yang akan dilaksanakan berupa regresi linier sederhana. Data yang diperoleh dianalisis guna mengukur hubungan antar variabel dan pengaruhnya pada kepuasan kerja. Dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh hasil yang relevan untuk mendukung hipotesis penelitian, yaitu bahwa job hugging berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan jasa IT.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Regresi Berganda

Analisis ini berperan sebagai teknik statistik yang dipergunakan dalam menentukan terdapat atau tidak pengaruh dari dua buah variabel independen (X) maupun lebih untuk variabel dependen (Y), bagaimanakah nilainya tergolong positif ataukah negative, dan memperkirakan nilainya variabel Y bilamana variabel X nilainya memperoleh peningkatan ataupun penurunan. Hasil uji regresi linear berganda pada kedua variabel independent bisa diperhatikan dibawah:

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Berganda Variabel Job hugging (X1) Kepuasan karyawan (Y)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.113	.303		.373	.711
Job hugging	.350	.063	.446	5.527	.000

a. Variable Y: Kepuasan Karyawan

Sumber: Data Kuesioner yang telah diolah SPSS Versi 26

pergunakan SPSS 26, didapat persamaan regresinya adalah Kepuasan karya Sesuai persamaan regresi yang didapat melalui proses olah data memwan(Y) = 0,113 + 0,350 Job hugging (X1) + e. Sehingga melalui persamaan tersebut maka bisa diberikan penjelasan:

α = konstanta

Konstanta dengan nilai 0.113 mengindikasikan bila skor pada variabel Job hugging (X1) adalah nol, artinya Kepuasan karyawan (Y) akan memiliki nilai 0,113.

b = Koefisien regresi

Koefisien regresi Job hugging (X1) yaitu sejumlah 0,350 yang menjelaskan untuk tiap peningkatan 1 nilai Job hugging (X1), akan membuat Kepuasan karyawan turut meningkat sejumlah 0,350.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Job hugging (X1) dan Kepuasan karyawan (Y) adalah positif.

3.2 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis ini dimaksudkan untuk menentukan sebesar apakah pengaruhnya variabel independent (X) secara sendiri-sendiri (Parsial) ataupun bersamaan (Simultan) dalam memberikan pengaruhnya untuk dependen (Y), dengan mengacu pada nilai R^2 ataupun *Adjusted R²*. Hasil uji analisis ini bisa diperhatikan melalui tabel dibawah:

Mengacu pada perolehan R^2 diperoleh koefisien determinasi dengan nilai 0,296 ataupun 29,6%. Kondisi ini menunjukkan bahwasanya Job hugging (X1) berpengaruh Kepuasan karyawan (Y) sejumlah 29,6% sementara untuk sisa 70,4% terpengaruh dengan variabel luar.

Mengacu pada perolehan R^2 diperoleh koefisien determinasi dengan nilai 0,688 ataupun 68%. Kondisi ini menunjukkan bahwasanya Job hugging (X1) secara simultan mempengaruhi Kepuasan karyawan (Y) sejumlah 68,8% sementara untuk sisa 31,2% terpengaruh dengan variabel luar.

3.3 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Uji t secara mendasar bertujuan untuk mengetahui apakah keseluruhan variabel independent yang peneliti terapkan memiliki pengaruhnya sendiri-sendiri ataupun secara parsial untuk variabel dependen.

Untuk melakukan Uji t ada dua cara yang dapat dijadikan patokan untuk menentukan keputusan, diantaranya melalui sig. (signifikansi) ataupun perbandingan diantara $t_{\text{statistik}}$ yang didapatkan terhadap t_{tabel} .

Dari perhitungan output Coefficients diatas diketahui $t_{\text{statistik}}$ dengan nilai 5.527 > 1,989 serta sig. untuk Job hugging (X1) sejumlah 0.000 (< 0,05) sehingga menandakan H_a diterima, dengan arti Job hugging (X1) memberikan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan karyawan (Y).

Dari perhitungan output Coefficients diatas diketahui $t_{\text{statistik}}$ dengan nilai 7.967 > 1,989 serta sig. untuk variabel (X2) sejumlah 0.000 (< 0,05) sehingga menandakan H_a

diterima, dengan arti (X2) memberikan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan karyawan (Y).

2. Uji F (Simultan)

Pengujian F secara mendasar diselenggarakan guna memahami apakah keseluruhan dari variabel independent (X) yang peneliti terapkan memiliki pengaruh yang bersamaan ataupun simultan untuk variabel dependen (Y).

Pelaksanaan uji F ini bisa dilangsungkan melalui dua patokan selaku landasan dalam menentukan keputusan, diantaranya melalui nilai sig. ataupun p dari output Anova ataupun perbandingan diantara $F_{\text{statistik}}$ yang didapatkan terhadap F_{tabel} .

Tabel 2. Hasil Uji F Variabel Job hugging (X1) Kepuasan karyawan (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Square	df	Mean ²	F	Sig.
1	Regresion	14.208	2	7.104	54.956	.000 ^b
	Residual	6.075	47	.129		
	Total	20.283	49			

a. Variable Y: Kepuasan karyawan

b. Predictor: (Constant), , Job hugging

Sumber : Data Kuesioner yang telah diolah SPSS Versi 26

Dari output Anova diatas, diketahui nilai $F_{\text{statistik}}$ yaitu 54.956 ($> F_{\text{tabel}}$ senilai 3,195) dengan sig. sejumlah 0,000 ($< 0,05$) dimana ini menandakan H_a diterima, dengan arti Job hugging (X1) berpengaruh simultan terhadap Kepuasan karyawan (Y).

3.4 Interpretasi Hasil Penelitian

Penelitian ini menguji Pengaruh Job hugging dan dalam meningkatkan Kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil dari pengujian diperlihatkan bahwasanya keseluruhan variabel independen mempengaruhi Kepuasan karyawan secara signifikan. Maka dari hasil tersebut bisa diberikan interpretasi berupa:

1. Pengaruh Job hugging (X1) Kepuasan karyawan (Y)

Pengujian Variabel Job hugging terhadap Kepuasan karyawan yaitu memperoleh hasil pengujian menggunakan uji t secara parsial dimana variabel Job hugging memperoleh $t_{\text{statistik}}$ dengan nilai 5.527 ($> 1,989 t_{\text{tabel}}$) dengan sig. sejumlah 0,000 ($< 0,05$), dengan arti terdapat pengaruh parsial diantara Job hugging dengan Kepuasan karyawan.

Hal ini berarti secara simultan kedua variabel independent yang diterapkan memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dengan *Adjusted R²* senilai 0,688 sehingga menandakan 68% dari Kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh Job hugging sementara untuk sisa lainnya sejumlah 31,2% terpengaruh dengan variabel luar.

4. KESIMPULAN

Kemudian dari perolehan analisis data yang sudah diselenggarakan mengenai pengaruh Job hugging dan terhadap Kepuasan karyawan Perusahaan Jasa IT, bisa dinyatakan kesimpulan berupa:

1. Pengujian Variabel Job hugging terhadap Kepuasan karyawan yaitu memperoleh hasil pengujian menggunakan uji t secara parsial dimana variabel Job hugging memiliki nilai t statistik sebesar $5.527 > 1,989$ atau nilai $t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$ Artinya secara parsial Job hugging berpengaruh terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia. Ditunjukkan juga pada hasil yang diperoleh dari sig. sejumlah $0,000 (< 0,05)$ sehingga menjelaskan Job hugging memberikan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan karyawan Perusahaan Jasa IT.
2. Temuan ini memperlihatkan semakin tingginya tingkat keterikatan serta loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya (job hugging), maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
3. Hasil penelitian ini mendukung teori Job Embeddedness dan Herzberg's Two-Factor Theory, di mana faktor internal (seperti keterikatan terhadap pekerjaan) terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya.
4. Dari perspektif manajerial, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa perusahaan jasa IT dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui strategi yang mendorong loyalitas, pengakuan atas kontribusi, serta kesempatan untuk berkembang di dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2025). *Keadaan ketenagakerjaan Indonesia Februari 2025*. BPS RI. <https://www.bps.go.id>
- Business Insider. (2025, January). Why Americans are clinging to their jobs in 2025. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com>
- Business Insider. (2025, August). Workers are job hugging instead of job hopping as labor market slows. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/workers-job-hugging-hopping-labor-market-growth-2025-8>
- CNBC. (2025, January). Workers stay put as job market uncertainty grows. *CNBC*. <https://www.cnbc.com>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. <https://www.gallup.com>
- Harvard Business Review. (2024, October). Employee engagement in uncertain times. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>
- HRnesia. (2025). *Fenomena job hugging di tempat kerja*. <https://hrnesia.com/karier/job-hugging/>
- JEST. (2024). Job satisfaction and its contributing factors: Evidence from the Czech Republic. *Technological and Economic Development of Economy*. <https://jest.vgtu.lt/index.php/TEDE/article/view/22711>
- Korn Ferry. (2025). *The 2025 global talent trends report*. <https://www.kornferry.com>
- McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. <https://www.mckinsey.com>
- Medium. (2025). Job hugging: The 2025 labor trend replacing job hopping. *Medium*. <https://medium.com/newsbusinesses/job-hugging-the-2025-labor-trend-replacing-job-hopping-economic-uncertainty-career-risks-3d8ab662ccf9>
- MDPI. (2025). Sustainability and employee satisfaction in organizations. *Sustainability*, 17(4), 1689. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/4/1689>
- ResumeBuilder. (2025, August). Survey: 45% of workers are job huggers in 2025. *ResumeBuilder.com*. <https://www.resumebuilder.com>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Universitas Gadjah Mada. (2024). Job hugging phenomenon emerges amid uncertain labor market. *UGM News*. <https://ugm.ac.id/en/news/job-hugging-phenomenon-emerges-amid-uncertain-labor-market/>
- Westscience Journal. (2024). The effect of job recognition and development opportunities on job satisfaction of Gen Z employees. *Westscience Journal of Innovative Studies*, 3(2), 45–60. <https://wsj.westscience-press.com/index.php/wsis/article/view/1371>
- arXiv. (2024). The effect of fairness dimensions on job satisfaction of software practitioners. *arXiv Preprint*. <https://arxiv.org/abs/2410.02482>