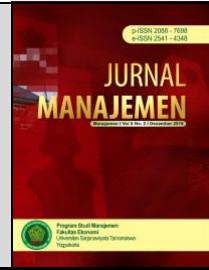




JURNAL MANAJEMEN

Terbit online : <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>



FENOMENA LAYOFF TERHADAP MOTIVASI KERJA: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Intan Tamara Febrinzky

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Sultan Ageng Tirtaysa

Email: intan.tamara@untirta.ac.id

Informasi Naskah	Abstrak
Diterima: 22 September 2025	<i>The development of the business world always experiences growth and diversity over time, resulting in significant and unavoidable competition among companies. This development forces the global business environment, especially organizations, to continually adapt. One of the adaptations made by companies is through restructuring and rationalization initiatives that ultimately lead to layoffs. This literature review aims to synthesize the findings of empirical and theoretical research on how layoff events affect various dimensions of work motivation among permanent employees.</i>
Revisi: 10 Oktober 2025	
Terbit: 28 November 2025	
Kata Kunci: <i>Layoff, Motivasi, Survivor Syndrome, Burnout</i>	<i>The method used in this research is a literature review and books. The sources chosen are limited to only the last 10 years. However, if the source is important to include, it can be an exception.</i>
	<i>The results of this review emphasize the importance of communication management and a transparent and fair layoff process to mitigate its negative impact on the motivation of remaining employees, thereby maintaining productivity and the sustainability of the organization post-structure.</i>

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha selalu mengalami perkembangan dan keberagaman dari waktu ke waktu. Perkembangan ini dapat menimbulkan persaingan antar perusahaan yang cukup tinggi dan tidak dapat dihindarkan. Perkembangan ini memaksa lingkungan bisnis global khususnya organisasi untuk terus beradaptasi. Hal ini semakin massif karena dipercepat oleh otomasi, resesi ekonomi dan baru-baru ini akibat dari dampak Covid-19 (International Labour Organization (ILO), 2021). Sehingga adaptasi yang dilakukan oleh perusahaan melalui inisiatif restrukturisasi dan rasionalisasi yang berujung dengan dilakukannya pemutusan hubungan kerja atau *layoff*.

Krisis ekonomi ini menuntut banyak perusahaan untuk melakukan restrukturisasi. Restrukturisasi ini dilakukan oleh perusahaan dengan alasan efisiensi. Efisiensi ini akan

mengakibatkan tingginya fenomena pemutusan hubungan kerja (PHK) atau *layoff* (Aisyah, 2016). Walaupun efisiensi ini dilakukan dengan tujuan yang baik demi keberlangsungan hidup perusahaan, karyawan yang masih berada di perusahaan akan dapat terpengaruh. Dimana studi menunjukkan bahwa karyawan yang dipertahankan bisa mengalami sindrom “survivor syndrome.” Dimana *syndrome* ini membuat mereka menderita kesehatan mental yang kompleks dan perubahan perilaku seperti stress, kecemasan, depresi, komitmen yang rendah, hingga kemungkinan meninggalkan perusahaan akibat beban kerja yang berlebihan (B. H. Lee et al., 2022).

Pemutusan hubungan kerja menurut UU No.13 Tahun 2003 Pasal 1 angka 25 disebutkan pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha. Sedangkan menurut Ohorella (2024) *layoff* merupakan istilah yang umumnya disebabkan adanya faktor finansial atau perubahan struktur organisasi perusahaan. PHK ini diambil ketika perusahaan mengalami kesulitan keuangan.

Fenomena pemutusan hubungan kerja (PHK) atau *layoff* menjadi isu nasional maupun global dibanyak sektor usaha. Ketika badi *layoff* datang, hal ini dapat mempengaruhi kesejahteraan finansial, stabilitas, arah masa depan hingga menimbulkan ketidakpastian yang mendalam. Pemutusan hubungan kerja ini bisa menjadi titik awal krisis pribadi bagi seorang karyawan tetapi bisa juga menjadi kesempatan untuk memulai perencanaan jalur karier karyawan yang bersangkutan (Mardiyah et al., 2024). Menurut Arifinal et al. (2020) PHK tidak hanya berdampak pada stabilitas ekonomi individu, tetapi juga meningkatkan kekhawatiran akan ketidakpastian masa depan. Dan bagi para pekerja yang tersisa, mereka akan mengalami stress, ketidakpastian tentang stabilitas pekerjaan mereka dan nantinya akan berdampak pada mental mereka.

Salah satu yang dapat terpengaruh dari adanya *layoff* ini adalah motivasi bekerja pada diri karyawan (Safitri et al., 2023). Dimana ketika terjadi pemutusan hubungan kerja karyawan akan mengalami penurunan motivasi akan bekerja. Motivasi kerja adalah tingkat kemauan seseorang untuk melakukan dan mempertahankan usaha dalam mendukung tujuan organisasi (Tegegne et al., 2024). Motivasi kerja menurut Aisyah (2016) merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan seseorang dapat mempengaruhi perilaku untuk berinteraksi dalam lingkungan sekitarnya terutama lingkungan kerja yang mengarah pada ketercapaian hasil yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robbins et al. (2021) motivasi mengacu pada proses di mana upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan untuk mencapai suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energi, arah, dan ketekunan.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pemutusan Hubungan Kerja atau *layoff*

Pemutusan Hubungan Kerja atau *layoff* menurut UU No.13 Tahun 2003 Pasal 1 angka 25 disebutkan pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha. Sedangkan menurut Ohorella (2024) *layoff* merupakan istilah yang umumnya disebabkan adanya faktor finansial atau perubahan struktur organisasi perusahaan. PHK ini diambil ketika perusahaan mengalami kesulitan keuangan. Pemutusan hubungan kerja mungkin bersifat sementara atau permanen, dan dapat terjadi karena alasan anggaran, kurangnya pekerjaan, reorganisasi, atau redefinisi kebutuhan universitas atau departemen (Policy Guide Stanford University, 2025). Pengurangan tenaga kerja menyebabkan dampak negatif pada

organisasi maupun karyawan baik yang terkena *layoff* ataupun yang masih bertahan di perusahaan. Adanya pengurangan karyawan ini akan menyebabkan stress karyawan yang meningkat karena mereka harus beradaptasi dengan hal baru (B. H. Lee *et al.*, 2022).

Motivasi

Motivasi dikatakan sebagai “*impulses that give insensity, direction and effort to a person to achieve a goal*”. Impulsif ini dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan, ketrampilan, pengetahuan kerja, sifat kepribadian, emosi, mood, kepercayaan dan nilai dalam konteks kerja yang kemudian mempengaruhi perilaku dan kinerja (Mayo *et al.*, 2018). Menurut Uka & Prendi (2021) motivasi juga dianggap sebagai faktor yang mendorong pekerja untuk meningkatkan produktivitas, output, dan kualitas kerja. Motivasi sendiri adalah dorongan atau kekuatan baik internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan, memilih arah, dan seberapa lama upaya tersebut dipertahankan (Samreen *et al.*, 2022).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada pembahasan kali ini dengan menggunakan pendekatan literature review yang memiliki fokus pada variabel yang ini diteliti. Literature review sendiri adalah sebuah kegiatan untuk menganalisis dan mensintesis kumpulan literatur yang sudah ada dengan cara mengidentifikasi, mengkritisi dan mengembangkan dasar-dasar dari sebuah teori melalui penelaah beberapa artikel yang sudah ada (Kraus *et al.*, 2022). Proses penelaah ini dilakukan dengan mengumpulkan artikel yang sesuai topik dengan batasan 10 tahun terakhir yang telah terbit. Data yang digunakan didapat dari Google Scholar maupun website penyedia artikel lain dengan menggunakan kata kunci motivasi bekerja dan *layoff*. Selain menggunakan artikel, penulis juga menggunakan buku sebagai bahan tambahan pembahasan pada artikel yang dituliskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fenomena *Layoff* Dan Faktor Pendukung

Fenomena *layoff* atau pemutusan hubungan kerja adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan dipecat atau tidak lagi bekerja disuatu perusahaan. Hal ini terjadi karena salah satu pihak sudah menganggap bahwa kelanjutan hubungan kerja ini akan menimbulkan kerugian jika terus dilanjutkan. Menurut GreatDayHr pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan.

Hasibuan et al (2023) dalam jurnal menyebutkan faktor-faktor yang menjadi penunjang terjadinya PHK atau *layoff* sebagai berikut:

1. Peraturan Perundang-undangan yang Berlaku.

Perusahaan dapat memutuskan untuk memberhentikan karyawan karena peraturan resmi yang masih berlaku di bidang ketenagakerjaan seperti Aturan pemerintah yang melarang kelompok umur tertentu untuk bekerja, ditolak status kewarganegaraannya, dan lain-lain.

2. Keinginan perusahaan

Pembatalan hubungan kerja oleh kehendak perusahaan:

- Karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya.
- Perilaku disiplin pegawai kurang baik.
- Pelanggaran Tata Tertib Perusahaan.
 - Ketidakmampuan untuk bekerja sama dan konflik dengan karyawan lain.

- Melakukan perbuatan asusila di dalam perusahaan.
3. Keinginan karyawan
Karyawan yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya misalnya karena perubahan alamat, keuntungan tertentu atau ketidakpuasan karena pekerjaannya gajinya terlalu rendah, kesehatannya kurang baik, Melanjutkan pendidikan, kewirausahaan dll.
 4. Pensiun
Pengunduran diri karyawan karena pensiun juga dapat terjadi keinginan perusahaan, hukum dan keinginan karyawan.
 5. Kontrak kerja selesai
 6. Meninggal dunia
Dalam penelitian lain milik Rachma Zahranisza et al. (2024) disebutkan alasan perusahaan dapat melakukan PHK atau *layoff* sebagai berikut:
1. Alasan Ekonomi. Kehilangan ini terjadi ketika perusahaan mengalami kesulitan keuangan sehingga tidak mampu lagi membayar pekerja;
 2. Alasan Efisiensi. Sebuah Perusahaan melakukan efisiensi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaannya;
 3. Alasan Teknis. Perusahaan mengalami perubahan teknologi atau proses produksi yang mengharuskan pengurangan jumlah pekerja;
 4. Alasan Force Majeure. Terjadi peristiwa yang tidak terduga dan di luar kendali perusahaan, seperti bencana alam, kebakaran, atau kerusuhan;
 5. Alasan pelanggaran disiplin. Alasan ini terjadi jika pekerja melakukan pelanggaran disiplin yang berat dan berulang kali;
 6. Alasan Putusan Pengadilan. Putusan pengadilan terjadi ketika seorang Pekerja dihukum penjara karena melakukan tindak pidana.

Konsep “*Survivor Syndrome*” dan dampaknya terhadap motivasi

Menurut Hasibuan et al. (2023) pemutusan hubungan kerja ini berdampak bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Pada perusahaan, mereka akan mengalami kekurangan sumber daya manusia maupun rugi waktu dan dana dalam hal rekrutmen dan seleksi. Sedangkan pada diri karyawan, mereka harus kembali mencari pekerjaan sesegera mungkin atau dengan kata lain perekonomian mereka akan mengalami gangguan. *Layoff* merupakan salah satu bentuk efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan untuk tetap mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dimana *layoff* atau *downsizing* merupakan salah satu cara penghematan yang dilakukan perusahaan dengan mengurangi jumlah karyawan.

Karyawan yang masih tinggal diperusahaan dapat terkena *layoof survivor syndrome* (menurut Virick et al. dalam Clement & Adiputra, 2023). Masalah yang timbul dari *syndrome* ini berupa penurunan komitmen afektif, kinerja dan kepuasan kerja. Menurut (Van den Broeck et al. (2016) karyawan menjadi sadar bahwa komitmen mereka tidak diimbangi dengan jaminan timbal balik dari organisasi, yang menyebabkan kekecewaan mendalam dan penurunan motivasi, yaitu dorongan untuk bekerja yang berasal dari kepuasan atas pekerjaan itu sendiri. Mereka mungkin mulai mempertanyakan nilai dari usaha ekstra mereka, karena merasa tidak ada jaminan bahwa usaha tersebut akan melindungi mereka dari gelombang PHK di masa depan (Jiang & Lavaysse, 2018).

Menurut Iqbal & Frinaldi (2023) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa PHK memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya adalah bahwa terdapat kekhawatiran seputar potensi pemutusan hubungan kerja sehingga menjadi pengaruh penting

dan konstruktif pada tingkat motivasi kerja yang ditunjukkan oleh obyek yang diteliti. Penelitian lain juga menyebutkan hal serupa yaitu adanya pengaruh signifikan terhadap isu PHK terhadap motivasi bekerja (Vitalanti, 2022). Menurut Suprapto (2022) motivasi kerja berpengaruh terhadap isu kecemasan pemutusan hubungan kerja. Artinya motivasi kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat isu kecemasan pemutusan hubungan kerja.

Beban Kerja yang Meningkat dan Kelelahan atau *Burnout*

Karyawan yang masih berada diperusahaan biasanya akan mendapatkan beban kerja tambahan hasil dari distribusi karyawan yang terkena *layoff*. Beban kerja berlebih ini dapat menimbulkan *burnout*. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang tersisa harus mempelajari ketrampilan baru, mengambil tanggung jawab diluar pekerjaan awal mereka, dan bekerja lebih lama dari biasanya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian milik Dlouhy & Casper (2020) yang menunjukkan bahwa setelah *downsizing*, pekerja yang tersisa melaporkan beban kerja yang lebih tinggi yang kemudian berkorelasi dengan kelelahan secara mental serta penurunan kesejahteraan. Laporan penelitian milik Giusti *et al.* (2024) juga menyebutkan adanya peningkatan *overtime* dan beban kerja pada staf yang tersisa serta peningkatan gejala kelelahan dan buruknya kesejahteraan mental. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, dipenelitian yang terbaru juga disebutkan bahwa peningkatan konflik peran dan tuntutan pekerjaan setelah *layoff* menimbulkan stress kerja yang berimbang pada penurunan kinerja (George & Mohanty, 2025).

Peran Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Memitigasi Dampak Negatif

Kualitas kepemimpinan dan komunikasi manajerial selama dan setelah proses *layoff* muncul sebagai faktor penentu yang paling kritis dalam membentuk respons motivasi karyawan yang bertahan (Shoss, 2017). Komunikasi dari pemimpin yang baik dapat membantu menjaga moral dan komitmen dari karyawan yang tersisa diperusahaan (Samreen *et al.*, 2022). Komunikasi yang transparan dan empatik dari seorang pemimpin seperti langsung menyebutkan alasan terjadinya *layoff*, menyediakan sesi tanya jawab serta menyediakan ruang untuk melakukan konsultasi atau meluapkan emosi dapat memitigasi dampak negatif *layoff* (S. Lee *et al.*, 2023). Sejalan dengan pendapat sebelumnya, penelitian milik Koivunen *et al.* (2024) juga menyebutkan pemimpin yang mengadopsi posisi “empatik” dan yang berkomunikasi dengan jujur lebih efektif dalam meredam ketidakpastian dan stress antar karyawan. Kepemimpinan tipe ini biasa disebut kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan tipe ini memiliki empati, dapat memberikan dukungan secara emosional dan menumbuhkan harapan dan visi masa depan serta dapat membantu karyawan “survivors” memiliki ketahanan psikologis lebih baik ketika menghadapi ketidakpastian (Samreen *et al.*, 2022).

PENUTUP

Fenomena pemutusan hubungan kerja (PHK) atau *layoff* menjadi isu nasional maupun global dibanyak sektor usaha. PHK atau *layoff* adalah berakhirnya hubungan antara pemberi kerja dengan pekerja dimana hubungan itu meliputi hak dan kewajiban yang harus dijalankan. Tinjauan literatur ini mengungkapkan bahwa dampak *layoff* terhadap motivasi kerja bersifat signifikan, kompleks, dan umumnya negatif jika tidak dikelola dengan sangat hati-hati. Organisasi tidak dapat berasumsi bahwa karyawan yang bertahan akan merasa beruntung dan tetap termotivasi tetapi bisa jadi mereka mengalami penurunan motivasi, penderitaan psikologis, dan penurunan produktivitas karena ketidakamanan, ketidakadilan, dan kelebihan beban kerja (Shoss, 2017).

Perusahaan dituntut untuk memperhatikan juga karyawan yang masih berada di perusahaan agar kelangsungan bisnis tetap berjalan. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan *redesign* pekerjaan dan melakukan pelatihan guna meningkatkan ketahanan psikologis agar dapat meminimalkan dampak yang dapat terjadi (Frone & Blais, 2020). Sejalan dengan penelitian sebelumnya, penelitian milik Nowrouzi-Kia *et al.* (2023) juga menyebutkan program *return-to-work* berupa penyediaan dukungan psikologis, adaptasi pekerjaan, fleksibilitas dalam pekerjaan serta pelatihan dan program pemantauan lanjutan bisa dilakukan untuk menangani para “*survivors*” yang ada, dimana program tersebut dilakukan tidak hanya sesaat tetapi dalam jangka Panjang sehingga perusahaan bisa melakukan evaluasi.

REFERENSI

- Aisyah, S. (2016). Pengaruh Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Pada Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(4), 528–534. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v4i4.4239>
- Arifinal, M., Suhadi, A., & Agustina, R. S. (2020). Perlindungan Pekerja Buruh Terhadap Pemutusan Hubungan Kerja Pada Perusahaan Swasta Di Masa Pandemi Covid 19. *Legal Standing : Jurnal Ilmu Hukum*, 4(2), 290–300. <https://doi.org/10.24269/ls.v4i2.3230>
- Clement, N., & Adiputra, I. G. (2023). Analysis of Emotional Exhaustion Through Downsizing With Job Satisfaction As Mediation. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(4), 2694–2703. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i4.2694-2703>
- Dlouhy, K., & Casper, A. (2020). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management Published by Wiley Periodicals LLC.*, 60, 435–454. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.22032>
- Frone, M. R., & Blais, A. R. (2020). Organizational downsizing, work conditions, and employee outcomes: Identifying targets for workplace intervention among survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030719>
- George, T., & Mohanty, A. (2025). Impact of role conflict and social support on performance of layoff survivors: Evidence from India. *Problems and Perspectives in Management*, 23 (2)(2), 277–290. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.19](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.19)
- Giusti, E. M., Veronesi, G., Forest, H., Ghelli, M., Persechino, B., Borchini, R., Magnavita, N., & Ferrario, M. M. (2024). Role of turnover, downsizing, overtime and night shifts on workplace violence against healthcare workers: a seven-year ecological study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20898-8>
- Hasibuan, E. F. D., Dotulong, L. O. H., & Uhing, Y. (2023). Dampak Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mahakarya Cipta Nusantara Timika Papua. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 1399–1407. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50697>
- International Labour Organization (ILO). (2021). *Trends ILO Flagship Report World Employment and Social Outlook Executive summary*.
- Iqbal, M., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kecemasan Menghadapi Pemutusan Hubungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kota Padang. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*, 2(4), 342–348. <https://doi.org/10.24036/publicness.v2i4.102>
- Jiang, L., & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and Affective Job Insecurity: A Meta-Analysis

- and a Primary Study. *Journal of Management*, 44(6), 2307–2342. <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>
- Koivunen, N., Viitala, R., & Ekman, K. (2024). How Managers Experience Downsizing: Navigating among Professional, Loyal, Empathic, and Critical Positions. *Journal of Change Management*, 24(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2426804>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577–2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Lee, B. H., Cai, L., Liu, J., & Chang, Y. J. (2022). A Study on the Psychological Attributes of Survivors Who Experienced Downsizing in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph192316071>
- Lee, S., Hong, S., Shin, W. Y., & Lee, B. G. (2023). The Experiences of Layoff Survivors: Navigating Organizational Justice in Times of Crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(24). <https://doi.org/10.3390/su152416717>
- Mardiyah, Nabila, F. D., Adawiyah, A. R., Efendi, A. F., & Asy'ari, A. B. (2024). ISSN : 3025-9495. *Neraca Manajemen Ekonomi*, 10(0).
- Mayo, A. R. P., Torres, F. R., & Nieto, N. R. (2018). The Motivation and Performance in the Human Resource of a University Organization in the State of Morelos. *Journal of Business and Management*, 6(3), 678–687. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.63051>
- Nowrouzi-Kia, B., Garrido, P., Gohar, B., Yazdani, A., Chattu, V. K., Bani-Fatemi, A., Howe, A., Duncan, A., Riquelme, M. P., Abdullah, F., Jaswal, S., Lo, J., Fayyaz, Y., & Alam, B. (2023). Evaluating the Effectiveness of Return-to-Work Interventions for Individuals with Work-Related Mental Health Conditions: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Healthcare (Switzerland)*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/healthcare11101403>
- Ohorella, M. R. A. (2024). *Membedakan Layoff dan PHK, Pentingnya Mengetahui Hak-Hak Karyawan - Hot Liputan6*.
- Rachma Zahranisza, A., Fakhira, R., Safitri, Z. A., & Fachri, A. M. (2024). Jaminan Pemberian Pesangon Terhadap Karyawan Yang Terdampak Pemutusan Hubungan Kerja (PHK): Studi Kasus PHK Massal Shopee Indonesia Tahun 2023. *Madani : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 37(6), 37–43.
- Robbins, P. S., Mary, K. C., & Randel, A. (2021). *Management, Global Edition*.
- Safitri, A. E., Hartono, S., Marwati, F. S., & Siddi, P. (2023). Motivasi Kerja Ditinjau Dari Pemutusan Hubungan Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Pt. Sritex Tbk). *Jurnal Paradigma*, 22(1).
- Samreen, F., Nagi, S., Naseem, R., & Gul, H. (2022). COVID-19-Induced Downsizing and Survivors' Syndrome: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833116>
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Suprapto, H. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepercayaan Karyawan Terhadap Isu Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19. (Survey pada karyawan Bank Mandiri Pamekasan). *Masyrif : Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.28944/masyrif.v3i1.650>
- Tegegne, E., Deml, Y. A., Yirdaw, G., & Bewket, Y. (2024). Work motivation and factors

- associated with it among health professionals in Debre Markos Comprehensive Specialized Hospital. *Scientific Reports*, 14(1), 1–9. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-52409-5>
- Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management and Marketing*, 16(3), 268–285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
- University, P. G. S. (2025). *Layoffs*. Policy Guide Stanford University. https://adminguide.stanford.edu/node/602/printable/print?utm_source=chatgpt.com
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vitalanti. (2022). The Effect of Anxiety on Termination Issues on Work Motivation of PT. Gapura Angkasa Employees at Zainuddin Abdul Madjid Airport Lombok. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 2(4), 1769–1778.