

KEPUASAN KERJA MEMEDIASI PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN PERSAHABATAN TERHADAP NIAT TETAP BEKERJA

Kezia Chris Novitiya¹, Martinus Parnawa Putranta^{2*}

Universitas Atma Jaya Yogyakarta^{1,2}

e-mail: parnawa.putranta@uajy.ac.id (*corresponding author*)

ABSTRACT

High employee turnover poses a significant challenge for outsourcing companies, especially with Generation Z's dominance, which has a flexible career orientation. This turnover increases operational costs and reduces productivity, making employee retention a strategic issue. This study examines the impact of career development and workplace friendships on the intention to stay, with job satisfaction as a mediating variable, among Generation Z employees in outsourcing companies. Data from 180 respondents were collected through online questionnaires using purposive sampling. PLS-SEM analysis revealed: (a) career development significantly influences job satisfaction and the intention to stay; (b) workplace friendships enhance job satisfaction; and (c) job satisfaction mediates the relationship between career development and workplace friendships with the intention to stay. The findings highlight the importance of clear career development programs and supportive interpersonal environments while contributing to the literature on retaining Gen Z employees in outsourcing companies through job satisfaction as a mediator.

Keywords: *career development; workplace friendship; job satisfaction; intention to stay.*

ABSTRAK

Tingkat perputaran karyawan yang tinggi menjadi tantangan besar bagi perusahaan *outsourcing*, terutama dengan dominasi Generasi Z yang memiliki orientasi karier fleksibel. Tingginya perputaran ini meningkatkan biaya operasional dan menurunkan produktivitas, menjadikan retensi karyawan sebagai isu strategis. Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja terhadap niat untuk tetap bekerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan Generasi Z di perusahaan *outsourcing*. Data dikumpulkan dari 180 responden melalui kuesioner daring dengan metode *purposive sampling*. Analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa: (a) pengembangan karier secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk tetap bekerja; (b) persahabatan di tempat kerja meningkatkan kepuasan kerja; dan (c) kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja terhadap niat untuk tetap bekerja. Temuan ini menyoroti pentingnya program karier yang jelas dan lingkungan kerja yang mendukung, serta memperkaya literatur tentang retensi karyawan Gen Z di perusahaan *outsourcing* melalui mediasi kepuasan kerja.

Kata kunci: pengembangan karier; persahabatan di tempat kerja; kepuasan kerja; niat untuk tetap bekerja.

1. PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan *outsourcing* menghadapi tantangan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Kondisi ini meningkatkan biaya operasional dan menurunkan produktivitas perusahaan (Lin & Huang, 2020; Safitri et al., 2024). Untuk itu, perusahaan *outsourcing* perlu mempertahankan dan meningkatkan niat karyawan untuk tetap bekerja. Namun, di sektor *outsourcing*, tantangan ini lebih kompleks karena sifat pekerjaan yang sering kali dinamis, dengan tekanan tinggi dan ketidakstabilan. Karyawan seringkali mengalami perubahan dalam tugas dan tanggung jawab mereka akibat pergantian proyek, tekanan tinggi untuk terus meningkatkan produktivitas dan ketidakpastian terkait masa depan pekerjaan mereka (Safitri et al., 2024). Tantangan ini menjadi semakin signifikan dengan dominasi Generasi Z di dunia kerja, yang jumlahnya mencapai 75,49 juta jiwa di Indonesia (BPS, 2020). Generasi Z dikenal inovatif dan mahir teknologi, namun Generasi Z juga sering menunjukkan loyalitas kerja yang dinamis (Bencsik et al., 2016; Steinerowska-Streb & Wziatek-Stasko, 2016). Survei menunjukkan bahwa 59% dari Generasi Z berencana *resign* dalam waktu dekat, sementara hanya 23% berniat bertahan hingga lima tahun ke depan (Jakpat, 2024; The Deloitte Global, 2022). Hal ini menimbulkan tantangan besar bagi perusahaan *outsourcing* yang mengandalkan Generasi Z untuk mendukung operasional yang dinamis. Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi niat Generasi Z untuk tetap bekerja, termasuk pengembangan karier, persahabatan di tempat kerja, dan kepuasan kerja.

Pengembangan karier memberikan stabilitas sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat karyawan merasa dihargai (Dessler, 2020; Juariyah et al., 2020). Selain itu, persahabatan di tempat kerja menciptakan hubungan interpersonal yang nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan (Çınar & Basım, 2022). Kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator dengan menjembatani pengaruh pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja terhadap niat untuk tetap bekerja. Ketika karyawan merasa puas dengan peluang pengembangan karier dan memiliki hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja, karyawan cenderung merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bertahan di perusahaan (Sapar & Oducado, 2021; Kasdorf & Kayaalp, 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja terhadap niat untuk tetap bekerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara teoritis, penelitian ini memperluas literatur tentang retensi karyawan Generasi Z di sektor *outsourcing*, terutama dengan menyoroti peran kepuasan kerja sebagai mediator yang jarang dibahas dalam konteks ini. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan strategis bagi perusahaan *outsourcing* untuk merancang program pengembangan karier yang terstruktur serta kebijakan yang mendukung hubungan interpersonal di tempat kerja, sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z.

2. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Generasi Z

Generasi Z atau biasa disebut Gen Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1995-2010 (Bencsik et al., 2016). Banyak dari Gen Z saat ini yang telah memasuki dunia kerja. Sebagian

besar penduduk Indonesia saat ini merupakan Gen Z dengan jumlah mencapai 75,49 juta jiwa atau setara dengan 27,94 persen dari total populasi (BPS, 2020). Gen Z adalah generasi pertama yang tumbuh dengan akses penuh terhadap internet, perangkat pintar, media sosial, dan berbagai inovasi teknologi lainnya (Sunyoto, 2024).

Kesempatan pengembangan karier adalah salah satu faktor penting yang memotivasi Gen Z untuk bekerja dalam suatu perusahaan yang didukung oleh penyediaan atmosfer bekerja yang kondusif bagi calon karyawan dalam bentuk pelatihan, pembelajaran, serta kesempatan pengembangan profesional (Bencsik et al., 2016). Untuk mendapatkan dan mempertahankan Gen Z, perusahaan harus memiliki proses dan program untuk menumbuhkan dan mengembangkannya (Butcher, 2023). Pengembangan karier yang lebih disukai Gen Z adalah memiliki peluang yang beragam dan wirausaha dengan keamanan pekerjaan yang stabil, dan Gen Z menawarkan lebih banyak loyalitas kepada perusahaan yang dapat menawarkan hal ini (Deloitte, 2016).

Niat untuk Tetap Bekerja

Niat untuk tetap bekerja didefinisikan sebagai niat karyawan untuk terus bekerja di organisasi karyawan saat ini (Jang et al., 2023). Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi niat untuk tetap bekerja. Beberapa faktor tersebut antara lain, kepuasan kerja, komitmen organisasional, ikatan/keterkaitan dengan organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan peluang pengembangan karier. Biasanya tiap organisasi menawarkan calon pekerja hal yang dihargai oleh calon pekerja agar mereka mau bergabung dan tetap bekerja diperusahaan. Wujudnya dapat berupa remunerasi dan faktor nonfinansial seperti kemenarikan organisasi, menghargai keberagaman dan keterlibatan, keseimbangan kerja dan kehidupan, dan peluang untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Tujuannya adalah menjadi tempat yang diinginkan orang untuk bekerja dan bekerja bersama (Wibowo, 2022). Karyawan dengan niat untuk tetap bekerja yang tinggi cenderung memberikan kontribusi lebih, memengaruhi perilaku, dan mengarah pada keputusan yang mendukung tingkat retensi yang tinggi (Zain et al., 2024). Pergantian karyawan menyebabkan biaya perekrutan, pelatihan, dan penyaringan (Lin & Huang, 2020) sehingga meningkatnya niat untuk tetap bekerja dapat mengurangi biaya tersebut.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang (Dessler, 2020). Suatu organisasi perlu untuk memperhatikan karier karyawannya. Ketiadaan perhatian terhadap karier pekerja dapat berdampak pada ketidakpuasan kerja dan meningkatnya perputaran (Wibowo, 2022). Penelitian oleh Juariyah et al., (2020) menemukan bahwa pengembangan karier memiliki korelasi yang kuat dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan dan niat untuk tetap bekerja. Seiring dengan semakin baiknya kemajuan karier seseorang dalam dunia profesional, semakin tinggi pula semangat, motivasi, dan kepuasan terhadap kerja dan organisasi tempat bekerja (Yang & Dini, 2023). Dengan memberikan dukungan terhadap perencanaan dan pengembangan karier, organisasi akan mendapat berbagai manfaat seperti menyatukan strategi dengan permintaan *staffing* internal, memperoleh pekerja yang berpotensi, memajukan pertumbuhan individu dan organisasi serta memperkecil perputaran (Octaviani & Pujiyanto, 2023).

Pengembangan karier memberikan karyawan alasan kuat untuk bertahan dalam organisasi karena karyawan melihat adanya peluang pertumbuhan yang berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja (Khan & Pervin, 2022; Syahreza et al., 2024). Pengembangan karier adalah faktor dominan dalam membentuk niat untuk bertahan (Juariyah et al., 2020). Ketika perusahaan memberikan perhatian terhadap pengembangan karier karyawan, karyawan cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bekerja lebih lama.

Kasdorf & Kayaalp (2022) menyebutkan bahwa program pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Penelitian oleh Kemie & Purba (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara pengembangan karier dan niat untuk tetap bekerja. Ketika karyawan merasa puas dengan peluang pengembangan karier yang diberikan, karyawan cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Berdasarkan temuan-temuan ini, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

H1: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja.

Persahabatan di Tempat Kerja

Persahabatan di tempat kerja merupakan hubungan timbal balik antara dua atau lebih karyawan yang memiliki tujuan dan nilai bersama. Hubungan tersebut bersifat sukarela dan informal (Büyükyılmaz & Biçer, 2019). Persahabatan di tempat kerja, yang menyiratkan hubungan psikologis atau kedekatan di antara karyawan di tempat kerja, dibangun di atas rasa saling percaya, kesetiaan, komitmen, kepentingan bersama, nilai-nilai budaya yang sama, dan pertukaran pengetahuan di antara rekan kerja di tempat kerja (Omuris, 2019). Persahabatan di tempat kerja mengacu pada hubungan informal di tempat kerja (Çınar & Basım, 2022).

Sebanyak 63% pekerja Gen Z mengatakan bahwa Gen Z memiliki sahabat di tempat kerja, menurut survei Glassdoor baru-baru ini (Shrikant, 2023). Persahabatan di tempat kerja dapat memberikan berbagai manfaat positif, baik bagi karyawan maupun organisasi. Hubungan yang baik antar rekan kerja mampu meningkatkan kenyamanan, kolaborasi, serta produktivitas di lingkungan kerja. Selain itu, persahabatan dapat berfungsi sebagai sumber dukungan emosional yang membantu karyawan mengatasi tekanan dan tantangan kerja. Hubungan interpersonal yang baik antar rekan kerja meningkatkan rasa kebersamaan dan mengurangi stres di tempat kerja. Abugre (2017) menekankan bahwa praktik dan kebijakan organisasi yang mendorong persahabatan di tempat kerja dapat memengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Najmudin & Haryono (2022) menyatakan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara persahabatan di tempat kerja dan niat untuk bertahan karena karyawan merasa lebih nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja (Çınar & Basım, 2022). Jang et al (2023) juga menambahkan bahwa terdapat efek positif dari hubungan dan sikap rekan kerja terhadap niat untuk bekerja. Menurut Greco et al., (2015) hubungan yang baik di antara karyawan meningkatkan emosi positif seperti kebahagiaan dan kesejahteraan, persahabatan di tempat

kerja adalah alat yang sangat baik untuk mengurangi niat karyawan untuk keluar. Berdasarkan temuan-temuan ini, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

H3: Persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4: Persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan (Octaviani & Pujiyanto, 2023). Menurut Robbins & Judge (2017), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, keamanan kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, dan kesempatan karyawan untuk maju. Sedangkan menurut Octaviani & Pujiyanto (2023) faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah pekerja menyukai pekerjaan yang dikerjakan, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan, dan rekan kerja. Menurut Wang (2024), lingkungan kerja karyawan, gaji dan tunjangan, dan perencanaan karier memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan niat karyawan untuk bertahan dalam pekerjaan (Sapar & Oducado, 2021). Kepuasan kerja akan terkait dengan peningkatan niat untuk bekerja karena pemenuhan kebutuhan intrinsik akan mengimbangi dampak buruk dari tuntutan pekerjaan (Kasdorf & Kayaalp, 2022). Dengan memperhatikan kepuasan karyawan, karyawan di perusahaan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk bekerja di organisasi karena pengakuan, pujian, penghargaan memberi karyawan lebih banyak alasan untuk bekerja (Octaviani & Pujiyanto, 2023). Berdasarkan temuan-temuan ini, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kasdorf & Kayaalp (2022) menyatakan bahwa program pengembangan karier secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan Kemie & Purba (2019), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara pengembangan karier dan niat untuk tetap bekerja. Ketika karyawan merasa puas dengan peluang pengembangan karier yang diberikan, karyawan cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan:

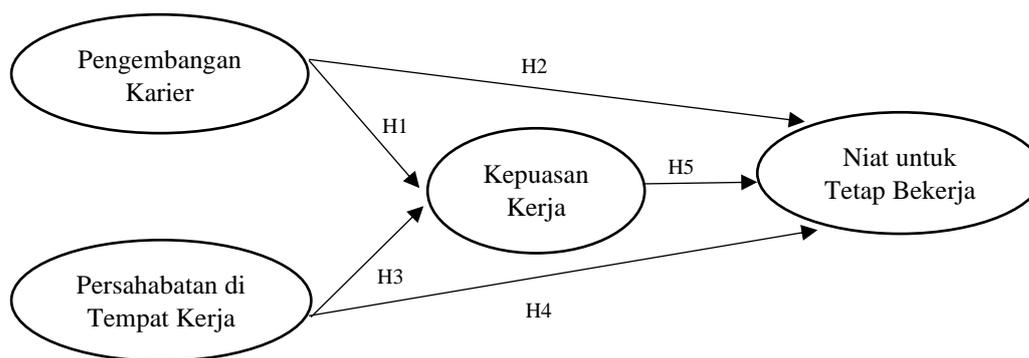
H6: Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja melalui mediasi kepuasan kerja.

Selain itu, persahabatan di tempat kerja memiliki pengaruh penting terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi niat karyawan untuk tetap bekerja. Abugre (2017) menyebutkan bahwa praktik dan kebijakan organisasi yang mendukung hubungan kerja yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan

merasa puas dengan lingkungan sosialnya, karyawan cenderung lebih nyaman dan memilih untuk bertahan di perusahaan. Berdasarkan temuan ini, hipotesis berikut dirumuskan:

H7: Persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja melalui mediasi kepuasan kerja.

Gambar 1 di bawah ini merangkum hubungan yang dieksplorasi dalam penelitian ini, menggambarkan keterkaitan antara pengembangan karier, persahabatan di tempat kerja, kepuasan kerja, dan niat untuk tetap bekerja di antara karyawan Gen Z di perusahaan *outsourcing*.



Gambar 1
Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan *outsourcing* di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria responden yaitu lahir antara tahun 1995–2010 dan telah bekerja selama minimal dua tahun.

Berdasarkan pedoman ukuran sampel untuk analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang diusulkan oleh Hair et al (2017), jumlah sampel minimum ditentukan dengan mempertimbangkan jumlah indikator dalam model penelitian. Hair et al (2017) merekomendasikan jumlah sampel minimal 10 kali dari jumlah indikator pada variabel laten dengan indikator terbanyak dalam model. Dalam penelitian ini, jumlah indikator terbesar adalah 6, sehingga jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 60. Oleh karena itu, jumlah responden yang dipilih untuk penelitian ini adalah 180, yang dianggap memadai untuk memenuhi syarat analisis statistik dan menghasilkan hasil yang valid.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala *likert* yang disebarluaskan secara daring. Kuesioner adalah serangkaian instrumen pertanyaan yang disusun berdasarkan alat ukur variabel penelitian (Sahir, 2021). Kuesioner ini disebarluaskan oleh salah satu karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut setelah mendapatkan izin resmi dari pihak perusahaan. Instrumen kuesioner dirancang untuk mengukur empat variabel utama, yaitu pengembangan karier, persahabatan di tempat kerja, kepuasan kerja, dan niat untuk tetap bekerja. Instrumen pengukuran setiap variabel diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah

teruji, yaitu: pengembangan karier dari Kasdorf & Kayaalp (2022), persahabatan di tempat kerja dari Yu-Ping et al (2020), kepuasan kerja dari (Sinval & Marôco, 2020), serta niat untuk tetap bekerja dari (Silva et al., 2023).

Seluruh instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan pengukuran yang akurat dan konsisten. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS, yang memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel secara simultan dan mendalam. SEM-PLS dianggap sebagai metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada semua jenis skala data dan tidak membutuhkan banyak asumsi (Ghozali & Latan, 2015). Penelitian ini melibatkan 180 karyawan sebagai responden, dengan komposisi 54% laki-laki dan 46% perempuan. Gambaran responden subjek penelitian secara keseluruhan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	97	54%
	Wanita	83	46%
Usia	22-23	14	8%
	24-25	100	56%
	26-27	48	26%
	28-29	18	10%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	12	7%
	Diploma	16	9%
	S1	149	83%
	S2	3	2%
Lama Bekerja	2 tahun	141	78%
	3 tahun	14	8%
	4 tahun	10	6%
	lebih dari 5 tahun	15	8%
Jabatan	Staff	152	84%
	<i>Team Leader</i>	20	11%
	<i>Supervisor</i>	7	4%
	<i>Manager</i>	1	1%
Status Pekerjaan	Pekerja Kontrak	103	57%
	Pekerja Lepas	48	27%
	Pekerja Tetap	29	16%

Bidang Perusahaan	<i>Credits Operation</i>	81	45%
	<i>Customer Relationship</i>	66	36,7%
	<i>Information & Technology</i>	33	18,3%

Usia responden terbanyak yaitu usia 25 tahun berjumlah 52 orang dengan persentase 29%. Tingkat pendidikan terakhir menunjukkan mayoritas pendidikan S1 dengan persentase 83% atau sebanyak 149 responden. Berdasarkan karakteristik masa kerja, responden dengan masa kerja 2 tahun sejumlah 141 responden atau persentase 78%. Mayoritas memiliki jabatan staf yaitu sebanyak 152 orang atau 84%. Diketahui juga bahwa sebanyak 57% atau 103 responden memiliki status pekerjaan sebagai pekerja kontrak. Adapun mayoritas responden merupakan karyawan dari perusahaan *credits operation* yakni 81 orang atau sebesar 45%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menganalisis hubungan antar variabel dan menilai peran mediasi dari kepuasan kerja. Analisis dilakukan dalam dua tahap utama: evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji reliabilitas dan validitas, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menganalisis hubungan antar variabel.

Tahap pertama mengkonfirmasi validitas dan reliabilitas setiap konstruk. Untuk memastikan konsistensi internal, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Composite Reliability CR* dan *Cronbach's Alpha* (CA). Menurut Hair et al (2017), nilai CR dan CA di atas 0,70 menunjukkan konsistensi internal yang baik. Tabel 2 menyajikan hasil uji reliabilitas tersebut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Deskripsi
Pengembangan Karier	0.857	0.903	>0.7	Reliabel
Persahabatan di Tempat Kerja	0.834	0.868	>0.7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.869	0.906	>0.7	Reliabel
Niat untuk Tetap Bekerja	0.849	0.907	>0.7	Reliabel

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk semua variabel melebihi 0,70. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa semua variabel menunjukkan reliabilitas yang baik dan memenuhi kriteria uji reliabilitas.

Validitas Konvergen dan Diskriminan

Validitas konvergen dan diskriminan dinilai untuk memastikan bahwa setiap konstruk menunjukkan koherensi internal yang kuat (validitas konvergen) dan berbeda dari konstruk lainnya (validitas diskriminan). Validitas konvergen dievaluasi dengan memeriksa *Average Variance Extracted* (AVE) dan faktor *loading* untuk setiap item, sementara validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Tabel 3 menyajikan hasil validitas

konvergen, yang dianggap memadai jika nilai AVE untuk setiap konstruk melebihi 0,50 dan faktor loading untuk setiap item lebih besar dari 0,60.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen

Konstruk	AVE	Kriteria	Loading Factor (Range)	Deskripsi
Pengembangan Karier	0.700	>0.50	0.827-0.848	Valid
Persahabatan di Tempat Kerja	0.525	>0.50	0.663-0.827	Valid
Kepuasan Kerja	0.659	>0.50	0.709-0.873	Valid
Niat untuk Tetap Bekerja	0.765	>0.50	0.863-0.888	Valid

Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 3, semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, dan semua item menunjukkan faktor *loading* yang melebihi 0,60. Temuan ini menunjukkan validitas konvergen yang memadai, yang mengindikasikan bahwa konstruk secara efektif menjelaskan variansi dari item-item yang relevan, sehingga cocok untuk analisis lebih lanjut.

Validitas diskriminan dinilai menggunakan *cross-loadings* dan kriteria *Fornell-Larcker*. *Cross-loadings* dianggap valid jika faktor *loading* item kuesioner pada variabel masing-masing lebih tinggi dibandingkan faktor *loading*-nya pada variabel lain.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja	Niat untuk Tetap Bekerja	Pengembangan Karier	Persahabatan di Tempat Kerja
Kepuasan Kerja	0.812			
Niat untuk Tetap Bekerja	0.603	0.875		
Pengembangan Karier	0.570	0.504	0.837	
Persahabatan di Tempat Kerja	0.362	0.185	0.262	0.725

Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4, akar kuadrat dari nilai AVE lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini mengkonfirmasi bahwa konstruk-konstruk tersebut bersifat berbeda dan tidak memiliki tumpang tindih yang signifikan, mendukung kesesuaian model pengukuran untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

Untuk mengevaluasi hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian hipotesis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasilnya, termasuk nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value*, dirangkum dalam Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Path	t statistic	p- values	Significance
Pengembangan Karier → Kepuasan Kerja	9.381	0.000	Signifikan
Pengembangan Karier → Niat untuk Tetap Bekerja	3.217	0.001	Signifikan
Persahabatan di Tempat Kerja → Kepuasan Kerja	3.392	0.001	Signifikan

Persahabatan di Tempat Kerja → Niat untuk Tetap Bekerja	0.752	0.452	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja → Niat untuk Tetap Bekerja	5.589	0.000	Signifikan
Pengembangan Karier → Kepuasan kerja → Niat untuk Tetap Bekerja	4.494	0.000	Signifikan
Persahabatan di Tempat Kerja → Kepuasan Kerja → Niat untuk Tetap Bekerja	2.640	0.009	Signifikan

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat hasil analisis nilai t-statistik dan *p-value*. Berdasarkan hasil tersebut, evaluasi uji hipotesis dijelaskan sebagai berikut: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 0.000$, t-statistik = 9.381 > 1.96), sehingga hipotesis 1 diterima. Pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja ($p = 0.001$, t-statistik = 3.217 > 1.96), sehingga hipotesis 2 diterima. Persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 0.001$, t-statistik = 3.392 > 1.96), sehingga hipotesis 3 diterima. Namun, persahabatan di tempat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja ($p = 0.452$, t-statistik = 0.752 < 1.96), sehingga hipotesis 4 ditolak. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja ($p = 0.000$, t-statistik = 5.589 > 1.96), sehingga hipotesis 5 diterima. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karier dan niat untuk tetap bekerja dengan pengaruh positif dan signifikan ($p = 0.000$, t-statistik = 4.494 > 1.96), sehingga hipotesis 6 diterima. Terakhir, kepuasan kerja memediasi hubungan antara persahabatan di tempat kerja dan niat untuk tetap bekerja dengan pengaruh positif dan signifikan ($p = 0.009$, t-statistik = 2.640 > 1.96), sehingga hipotesis 7 diterima.

Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja terhadap niat untuk tetap bekerja dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan Gen Z di perusahaan *outsourcing*, menggunakan data dari 180 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja maupun niat untuk tetap bekerja. Hasil ini serupa dengan studi sebelumnya oleh Juariyah et al. (2020), yang mengemukakan bahwa pengembangan karier memiliki korelasi yang kuat dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan dan niat untuk tetap bekerja. Terdapat efek positif dari persepsi pengembangan karier karyawan terhadap kepuasan kerja (Kasdorf & Kayaalp, 2022). Dengan adanya dukungan pengembangan karier, karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki prospek masa depan yang baik di perusahaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan potensi *turnover*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini serupa dengan studi sebelumnya oleh Najmudin & Haryono (2022) yang mengatakan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian perusahaan harus mendorong lingkungan kerja yang mendukung persahabatan di antara karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, persahabatan di tempat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja. Hasil ini bertentangan dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Çınar & Basım (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara persahabatan di tempat kerja

dan niat untuk bertahan. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Antalyali et al. (2023) yang mengatakan jika karyawan memiliki ikatan yang sangat kuat dan terintegrasi dengan teman dekat di tempat kerja, maka niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan lebih tinggi. Sias et al., (2012) juga menjelaskan bahwa persahabatan di tempat kerja bisa dianggap tidak stabil atau seperti fenomena "rumit" karena persahabatan ini rapuh dan bisa memburuk akibat perbedaan kepribadian, kejadian pengkhianatan, rutinitas sehari-hari yang membuat salah satu karyawan frustrasi sehingga karyawan lainnya harus memikul beban kerja lebih berat, dan promosi salah satu teman ke posisi yang memberi salah satu teman otoritas formal atas teman lainnya. Oleh sebab itu perusahaan sebaiknya lebih fokus pada faktor-faktor lain seperti pengembangan karier, kepuasan kerja yang memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap niat untuk tetap bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan dengan niat karyawan untuk tetap bekerja (Sapar & Oducado, 2021). Dengan demikian perusahaan harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan niat karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karier dan niat untuk tetap bekerja. Artinya, pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya memperkuat niat karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa potensi peningkatan sumber daya kerja melalui pengembangan karyawan mengarah pada kepuasan kerja, yang kemudian menurunkan intensi *turnover* (Kasdorf & Kayaalp, 2022).

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara persahabatan di tempat kerja dan niat untuk tetap bekerja. Artinya, persahabatan yang baik di tempat kerja tidak memengaruhi niat karyawan untuk tetap bekerja secara langsung, tetapi pengaruh tersebut dijelaskan melalui adanya kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang diungkapkan oleh Abugre (2017) yaitu praktik dan kebijakan organisasi yang mendorong hubungan rekan kerja yang efektif dapat memengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan serta meningkatkan niat karyawan untuk tetap bekerja daripada niat untuk pergi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karier dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan niat untuk tetap bekerja pada karyawan Gen Z di perusahaan *outsourcing*, sedangkan persahabatan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh langsung terhadap niat untuk tetap bekerja. Pengembangan karier terbukti secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan niat untuk tetap bekerja, menunjukkan bahwa dukungan karier menciptakan rasa dihargai dan prospek masa depan yang baik bagi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja terhadap niat untuk bertahan, menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah faktor kunci dalam meningkatkan niat untuk tetap bekerja. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memprioritaskan program pengembangan karier dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mempertahankan tenaga kerja perusahaan.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan wawasan praktis bahwa perusahaan *outsourcing* perlu memprioritaskan program pengembangan karier dengan cara menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, pelatihan berkala, dan peluang kenaikan posisi. Hal ini penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan Gen Z yang sangat menghargai perkembangan dan pertumbuhan pribadi dalam pekerjaan, sehingga Gen Z termotivasi untuk tetap di perusahaan dalam jangka panjang. Hasil penelitian membuktikan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, untuk itu perusahaan dapat memfasilitasi interaksi sosial positif melalui kegiatan *team building* atau acara kebersamaan. Meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap niat untuk tetap bekerja, persahabatan yang positif di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas. Dalam penelitian ini terbukti bahwa kepuasan kerja sebagai mediator penting dalam pengaruh pengembangan karier dan persahabatan terhadap niat untuk tetap bekerja. Dengan demikian, perusahaan harus terus mengukur dan meningkatkan kepuasan kerja melalui survei berkala dan umpan balik.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini menambah literatur terkait faktor-faktor yang memengaruhi niat untuk tetap bekerja pada karyawan Gen Z dalam perusahaan *outsourcing*, khususnya dengan memperkenalkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini mendukung teori bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan di organisasi. Temuan ini juga menunjukkan bahwa pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian dapat meningkatkan niat untuk tetap bekerja memberikan kontribusi dalam menguji teori kepuasan kerja. Hasil penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai karakteristik dan preferensi generasi Gen Z di tempat kerja. Hal ini dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian lanjutan untuk menggali lebih dalam mengenai pendekatan manajerial yang efektif bagi generasi ini.

5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karier dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan niat untuk tetap bekerja pada karyawan Gen Z di perusahaan *outsourcing*, sementara persahabatan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh langsung terhadap niat untuk tetap bekerja. Pengembangan karier secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan niat untuk bertahan, mencerminkan bahwa dukungan karier memberikan rasa dihargai dan prospek masa depan yang positif bagi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh pengembangan karier dan persahabatan terhadap niat untuk tetap bekerja, menegaskan peran krusial kepuasan kerja dalam menjaga loyalitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu memprioritaskan program pengembangan karier dan langkah-langkah yang meningkatkan kepuasan kerja sebagai strategi utama untuk mempertahankan tenaga kerja perusahaan.

Keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian ini hanya mencakup karyawan Gen Z di Yogyakarta yang bekerja di perusahaan *outsourcing*. Hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk Gen Z di wilayah atau industri lain yang memiliki kondisi budaya, ekonomi, dan lingkungan kerja berbeda. Saran bagi penelitian selanjutnya agar dapat mencakup karyawan Gen Z di

berbagai wilayah dan sektor industri untuk melihat apakah hasilnya konsisten di berbagai konteks. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel eksternal lain yang memengaruhi niat untuk tetap bekerja, seperti kondisi ekonomi, kesempatan karier di perusahaan lain, dukungan keluarga, dan budaya kerja perusahaan untuk memperluas pemahaman tentang niat untuk tetap bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198–216. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068>
- Antalyali, Ö. L., Ekşili, N., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2023). Relationship Between Work Friendship and Intention To Leave: a Latent Profile Analysis. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1308531>
- Bencsik, A., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- BPS. (2020). Satuan Jumlah Penduduk menurut Generasi Ukuran absolut dari penduduk menurut generasi, dinyatakan dalam jiwa Interpretasi Frekuensi update Referensi Merupakan Pengelompokan atau Pengkodean untuk Generasi yang Merujuk pada William H. Frey - Analysis of C. Bps. <https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/sp2020/2>
- Butcher, A. (2023). *Human Resources Kit For Dummies* (4 th ed). Wiley.
- Büyükylmaz, O., & Biçer, C. (2019). The Effect of Perceptions of Organizational Politics on Workplace Friendship: a Study on Healthcare Employees. *International Journal of Management Economics and Business*, 15(2), 0–0. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.2019252108>
- Çınar, E., & Basım, H. N. (2022). Who desires to stay? The role of relational job crafting on the intention to stay with the mediating role of workplace friendship. *Journal of East European Management Studies*, 27(4), 583–611. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-4-583>
- Deloitte. (2016). Welcome to Gen Z. *National Interest*, 2016(August).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management, 16th Edition*. Pearson Education.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greco, S., Holmes, M., & McKenzie, J. J. (2015). Friendship and happiness: Across the life-span and cultures. *Friendship and Happiness: Across The Life-Span and Cultures, April 2015*, 1–319. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9603-3>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research* (Issue September). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Jakpat. (2024). *Berapa Persen Gen Z yang Berencana untuk Resign?* <https://jakpat.net/info/berapa-persen-gen-z-yang-berencana-untuk-resign/>
- Jang, R., Lee, W. S., & Moon, J. (2023). Determinants of Attitude and the Intention to Stay of Employees in Low-Cost Carriers: Using Justice Theory. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su15118895>
- Juariyah, L., Hendra Wardana, T., & AP, A. H. (2020). Factors Analysis of Employees' Intention to Stay in Chemical Manufacturing. *KnE Social Sciences*, 2020, 394–406.

- <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7339>
- Kasdorf, R. L., & Kayaalp, A. (2022). Employee career development and turnover: a moderated mediation model. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 324–339. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2416>
- Kemie, S. S., & Purba, S. D. (2019). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Keterikatan Kerja dan Manajemen Karier terhadap Keinginan untuk Tetap Tinggal dalam Organisasi (Studi Terhadap Para Pengajar di Akademi ATCKR). *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 15(1), 177–194.
- Khan, M. R., & Pervin, T. (2022). The Impact of Organisational Career Management and Supporting System on Generation Y Employees' Career Satisfaction and Intention to Stay in the Textile Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 19(3), 34–50.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Najmudin, M., & Haryono, E. (2022). Pengaruh Workplace Friendship dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional Hasil Riset*, 175–181.
- Octaviani, A., & Pujiyanto, R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustakabarupress.
- Omuris, E. (2019). Workplace friendship in hospitality organizations: A scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1390–1411.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Safitri, L. A., Kristiyanto, S., & Widyawati, R. F. (2024). Perspektif Sistem Alih Daya dalam Lingkup Tenaga Kerja dan Perusahaan di Kota Surabaya. *Economie: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 5(2), 150. <https://doi.org/10.30742/economie.v5i2.3583>
- Sahir, S. (2021). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Sapar, L. C., & Oducado, R. M. F. (2021). Revisiting job satisfaction and intention to stay: A cross-sectional study among hospital nurses in the Philippines. *Nurse Media Journal of Nursing*, 11(2), 133–143. <https://doi.org/10.14710/NMJN.V11I2.36557>
- Shrikant, A. (2023). 63% of Gen Z workers have a best friend in the office—there are 2 potential drawbacks, experts say. <https://www.cnbc.com/2023/11/14/glassdoor-survey-63percent-of-gen-z-workers-have-a-best-friend-at-work.html>
- Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I., & Pedersen, H. (2012). Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice. *Communication Research*, 39(2), 239–268. <https://doi.org/10.1177/0093650210396869>
- Silva, I., Dias, Á., & F. Pereira, L. (2023). Determinants of employee intention to stay: a generational multigroup analysis. *International Journal of Organizational Analysis* (Issue September). <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3796>
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE*, 15(4), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Steinerowska-Streb, I., & Wziątek-Stasko, A. (2016). Effective Motivation of Multigenerational Teams - Presentation of Own Research Results. *Management International Conference (MIC): Managing Global Changes, June*, 84–89.
- Sunyoto, D. (2024). *Mengasah Generasi Z*. 1–22.

- Syahreza, D. S., Harahap, A. F., Humaira, K., Nababan, N., & Mardewina, R. (2024). Pengaruh Human Resources Management Practice terhadap Employee Intention to Stay pada PT Media Nusantara Informasi (Sindo). *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(1), 239–252. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i1.2644>
- The Deloitte Global. (2022). Striving for Balance, Advocating for Change. *The Deloitte Global 2022 Gen-Z & Millennial Survey*, 1–40.
- Wang, Y. (2024). Factors Affecting Employees' Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels. *SHS Web of Conferences*, 181, 01037. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101037>
- Wibowo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>
- Yu-Ping, H., Chun-Yang, P., Ming-Tao, C., Chun-Tsen, Y., & Qiong-yuan, Z. (2020). Workplace Friendship, Helping Behavior, and Turnover Intention: The Meditating Effect of Affective Commitment. *Advances in Management and Applied Economics*, 10(5), 55–75. <https://doi.org/10.47260/amae/1054>
- Zain, M. H., Pardede, K. O., Sukma, I., Darmastuti, I., & Ratnawati, I. (2024). Faktor-faktor Memengaruhi Karyawan Untuk Bertahan Di Organisasi: Tinjauan Sistematis. *Prosiding Management Business Innovation Conference, (MBIC) 7*, 519–537. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/view/77105%0Ahttps://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/viewFile/77105/75676601230>