

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori mengenai pengembangan karier, persahabatan di tempat kerja, kepuasan kerja dan niat untuk tetap bekerja. Peneliti juga menjelaskan rumusan hipotesis penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Pada akhir bab ini, disajikan gambar model penelitian yang akan memperjelas hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Niat untuk Tetap Bekerja**

###### **a. Definisi Niat untuk Tetap Bekerja**

Niat untuk tetap bekerja didefinisikan sebagai niat karyawan untuk terus bekerja di organisasi mereka saat ini (Jang et al., 2023). Niat untuk tetap bekerja dapat diartikan sebagai kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk tetap bekerja secara sukarela dan atas kebijaksanaannya sendiri (Syahreza et al., 2024). Niat untuk bekerja mengacu pada kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja dalam organisasi tempat mereka bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama (Kyndt et al., 2009). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa niat untuk tetap bekerja adalah niat karyawan untuk terus bekerja di organisasi menurut pilihannya sendiri dalam jangka waktu yang lebih lama.

#### b. Faktor-Faktor Niat untuk Tetap Bekerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kyndt et al., (2009), 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 karir.

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 professional. Tujuannya adalah menjadi tempat yang diinginkan orang untuk bekerja dan bekerja bersama. (Wibowo, 2022)

#### c. Dampak Niat untuk Tetap Bekerja

Niat untuk tetap bekerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa niat untuk tetap bekerja memiliki dampak positif yang signifikan pada keberhasilan organisasi. 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. Memahami niat karyawan untuk tetap berada di organisasi akan membantu memahami apakah mereka akan tetap berada di organisasi di masa depan, sehingga memandu organisasi untuk berinvestasi pada karyawan tersebut (Çınar & Basım, 2022).

## 2. Pengembangan Karier

### a. Pengertian Karier dan Pengembangan Karier

Menurut Dessler (2016) karier merupakan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun. Menurut Wibowo, (2022), karier adalah suatu pola urutan posisi yang diduduki oleh seseorang sepanjang rentang kehidupan kerjanya. Dengan demikian karier merupakan rangkaian posisi pekerjaan seseorang sepanjang kehidupan kerjanya.

Tanggung jawab pemimpin perusahaan adalah menemukan dan merekrut orang-orang terbaik. Namun, setelah mereka bergabung, sama pentingnya untuk membantu staf agar terus berkembang secara profesional (Butcher, 2023). Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang (Dessler, 2016). Dalam sumber daya manusia, pengembangan karier sering disebut sebagai tangga karier, yaitu serangkaian tahapan logis yang memindahkan pekerja berbakat atau yang dapat dipromosikan melalui

posisi yang lebih menantang dan bertanggungjawab secara progresif. (Wibowo, 2022). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses pembentukan karier seseorang agar terus berkembang.

b. Elemen-elemen Pengembangan Karier

Menurut Robbins & Coulter (2012), program Pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kehidupan profesional karyawan dalam suatu organisasi tertentu. Fokus program ini adalah memberikan informasi kepada karyawan, melakukan penilaian, dan memberikan pelatihan untuk membantu mereka mencapai tujuan karir mereka. Berinvestasi dalam pengembangan profesional karyawan merupakan strategi sumber daya manusia dengan komitmen tinggi yang menawarkan keunggulan kompetitif bagi organisasi dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan mereka serta meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan (Kuvaas & Dysvik, 2010). Organisasi mendapatkan keuntungan dari peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui pengembangan karir karyawan, khususnya dalam hal kinerja (Kasdorf & Kayaalp, 2022).

c. Dampak Pengembangan Karier

Pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja (Syahreza et al., 2024; Siahaan, 2014). Suatu organisasi perlu untuk memperhatikan karier pekerja nya. Ketiadaan perhatian terhadap karier pekerja dapat berdampak pada ketidakpuasan

kerja dan meningkatnya perputaran (Wibowo, 2022). Banyak karyawan perusahaan yang kurang bersemangat dan menginginkan keluar dari pekerjaannya karena merasa tidak punya harapan peningkatan karier dari jabatan atau pekerjaannya selama ini (Octaviani & Pujiyanto, 2023).

Laporan Pembelajaran di Tempat Kerja 2018 dari LinkedIn menemukan bahwa 94 persen karyawan akan bertahan lebih lama di perusahaan yang berinvestasi dalam karier mereka. (Butcher, 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). Oleh sebab itu, organisasi perlu memiliki program pengembangan karier karyawan sehingga organisasi selalu siap dalam menghadapi berbagai perubahan dan persaingan.

### 3. Persahabatan di Tempat Kerja

#### a. Pengertian Persahabatan di Tempat Kerja

Persahabatan di tempat kerja juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi niat untuk tetap bekerja. Persahabatan di tempat kerja merupakan hubungan interpersonal dan persahabatan antara rekan kerja yang sering kali berkembang karena kebanyakan orang menghabiskan sebagian besar hidupnya di tempat kerja (Nielsen et al., 2000). Persahabatan di tempat kerja telah digambarkan sebagai

hubungan yang tidak eksklusif dan spontan yang didasarkan pada minat bersama, nilai-nilai yang selaras, kepercayaan bersama, komitmen, dan kesenangan (Berman, 2002). Persahabatan di tempat kerja bersifat sukarela dan informal hubungan timbal balik, dan interpersonal yang terjadi antara dua atau lebih banyak karyawan yang memiliki tujuan dan nilai bersama (Büyükyılmaz & Biçer, 2019). Persahabatan di tempat kerja mengacu pada hubungan informal di tempat kerja (Çınar & Basım, 2022). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persahabatan di tempat kerja merupakan hubungan informal antar karyawan di tempat kerja yang didasarkan pada suatu kesamaan.

b. Faktor-faktor Persahabatan di Tempat Kerja

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).

c. Dampak Persahabatan di Tempat Kerja

Hubungan berbasis pekerjaan dan persahabatan di tempat kerja memotivasi niat untuk tetap berada dalam organisasi dan berkontribusi dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan cara yang efektif (Çınar & Basım, 2022). Penelitian oleh Greco et al., (2015) mengungkapkan bahwa persahabatan berhubungan positif dengan kebahagiaan. 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.

Persahabatan di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja tugas di tingkat individu, kelompok, dan organisasi (Pillemer & Rothbard, 2018). Studi menunjukkan bahwa persahabatan ini meningkatkan rasa saling mendukung, berbagi informasi, dan kerja sama antar karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan kinerja kerja (Yu-Ping et al., 2020). Sebaliknya, karena kurangnya interaksi sosial di antara karyawan menyebabkan kecemasan, kekecewaan, dan neurotisme, yang menyebabkan peningkatan ketidakhadiran dan perilaku berpindah (Yu-Ping et al., 2020).

#### 4. Kepuasan Kerja

##### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Octaviani & Pujiyanto, 2023). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang tentang senang atau tidak senang dengan pekerjaan mereka.

Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan

pelayanan yang baik. (Octaviani & Pujiyanto, 2023) Sebaliknya, orang yang tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih berkemungkinan keluar, tetapi sumber ketidakpuasannya banyak dan bervariasi (Dessler, 2016). Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. (Octaviani & Pujiyanto, 2023).

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja terhadap niat untuk tetap bekerja. Variabel mediasi, menurut Sugiyono (2017), adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen (pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja) dengan variabel dependen (niat untuk tetap bekerja). Variabel mediasi ini membuat hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi tidak langsung, di mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terjadi melalui variabel mediasi.

Dalam konteks ini, pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja tidak hanya memengaruhi niat untuk tetap bekerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja bertindak sebagai mekanisme atau jalur yang menjelaskan bagaimana pengembangan karier dan persahabatan di tempat kerja dapat memengaruhi niat karyawan untuk tetap bekerja.

#### b. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, dalam pekerjaan banyak sekali elemen yang berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan. Seseorang dapat mengalami kepuasan untuk satu elemen pekerjaan, tapi tidak untuk elemen pekerjaan yang lain. Elemen tersebut adalah : pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervise, rekan kerja, dan pekerjaan secara keseluruhan.(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. Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja menurut Octaviani & Pujiyanto (2023) adalah pekerja menyukai pekerjaan yang dikerjakan, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasam, dan rekan kerja.

#### c. Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja akan terkait dengan peningkatan niat untuk bekerja karena pemenuhan kebutuhan intrinsik akan mengimbangi dampak buruk dari tuntutan pekerjaan (Kasdorf & Kayaalp, 2022). Kepuasan kerja membuat pekerja lebih bahagia dan kinerjanya lebih produktif. Organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibanding organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. (Octaviani & Pujiyanto, 2023).

Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap perputaran karyawan. Dengan memperhatikan kepuasan karyawan, karyawan di perusahaan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk bekerja di organisasi karena pengakuan, pujian, penghargaan memberi mereka lebih banyak alasan untuk bekerja (Octaviani & Pujiyanto, 2023). *Job satisfaction* yang tinggi juga akan memunculkan loyalitas yang kuat sehingga turnover intention karyawan menjadi rendah (Kemie & Purba, 2019). Peningkatan kepuasan kerja mereka telah dianggap mengarah pada peningkatan niat untuk bertahan (Bang, 2011). Kepuasan kerja telah sering dipelajari dalam literatur organisasi dan secara konsisten memberikan hasil positif bagi organisasi, seperti penurunan perputaran karyawan (Hom, 2012).

## 5. Perusahaan Outsourcing

### a. Pengertian Perusahaan Outsourcing

Pengertian dari perusahaan outsourcing (alih daya) dapat dilihat dalam Ketentuan Umum Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja Dan Waktu Istirahat, Dan Pemutusan Hubungan Kerja, yang mengartikan Perusahaan Alih Daya adalah badan usaha berbentuk badan hukum yang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu berdasarkan perjanjian yang disepakati dengan Perusahaan pemberi pekerjaan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Menurut Ftriyaningrum (2019) Outsourcing merupakan suatu proses pemindahan tanggung jawab

tenaga kerja dari perusahaan lain diluar perusahaan induk. Outsourcing atau alih daya merupakan perjanjian yang telah dilakukan antara pengusaha dengan pekerja, dimana perusahaan tersebut mengalihkan sebagian pelaksanaan pekerjaannya kepada perusahaan lainnya (Maesaroh & Nopiana, 2024).

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan efisiensi dan produktivitas agar tetap bertahan dan memenangkan kompetisi. Salah satu strategi yang banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan besar adalah outsourcing, yaitu pengalihan sebagian aktivitas atau proses bisnis kepada pihak ketiga atau vendor eksternal yang lebih ahli dan kompeten di bidangnya. Dengan menerapkan outsourcing, perusahaan dapat berfokus pada kompetensi inti (*core competencies*) sambil meminimalkan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan (Puspawati et al., 2024).

Hak maupun kewajiban yang dimiliki oleh tenaga kerja baik permanen maupun outsource adalah sama, hanya saja situasi pekerjaan yang didasarkan kepada sistem *job order* dan *project by contract* membuat perusahaan memilih alternatif outsourcing sebagai jalur tengah dan aman dalam pengembangan kualitas dan kapasitas sebuah perusahaan yang tetap terfokus pada bisnis inti jangka panjang (Resky et al., 2013).

b. Bentuk Outsourcing

Praktek outsourcing dalam UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dikenal dalam 2 (dua) bentuk, yaitu :

1) Pemborongan pekerjaan

Pekerjaan yang ada pada perusahaan pemborong pekerjaan didasarkan pada perjanjian pemborongan pekerjaan atau perjanjian penyediaan jasa pekerja/buruh, yang bersifat tidak tetap atau hanya untuk jangka waktu tertentu.

2) Penyediaan jasa pekerja/buruh.

Perusahaan penyedia jasa adalah perusahaan berbadan hukum yang dalam kegiatan usahanya menyediakan jasa pekerja/buruh untuk dipekerjakan di perusahaan pemberi pekerjaan (pengguna jasa).

Outsourcing (baik pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh) hubungan kerja yang terjadi tetap antara pekerja/buruh dengan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh walaupun pekerja/buruh bekerja di perusahaan pemberi kerja (Fauzi, 2006).

Menurut Puspadewi et al.,(2024) Beberapa contoh outsourcing di Indonesia antara lain:

1. Outsourcing tenaga kerja (seperti petugas keamanan, petugas kebersihan, dan staf administrasi)
2. Outsourcing teknologi informasi (seperti pengembangan perangkat lunak, pemeliharaan infrastruktur TI, dan layanan cloud)

3. Outsourcing proses bisnis (seperti layanan pelanggan, penggajian, dan akuntansi)
4. Outsourcing manufaktur (seperti produksi komponen atau barang tertentu)

c. Dampak Sistem Kerja Outsourcing terhadap Perusahaan

Dari sisi Perusahaan, terdapat beberapa alasan yang mendasari suatu perusahaan menerapkan sistem outsourcing terhadap sebagian aktivitasnya. Alasan-alasan tersebut antara lain; meningkatkan fokus perusahaan, memanfaatkan kemampuan kelas dunia, sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan yang lain, memungkinkan tersedianya dana kapital, memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri, memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola (Budi & Syantoso, 2019)

Penelitian (Resky et al., 2013) menunjukkan bahwa pihak manajemen dalam suatu perusahaan memutuskan menggunakan sistem outsourcing dalam siklus pekerjaan di perusahaan dengan mempertimbangkan efisiensi biaya. Dari segi biaya, perusahaan dapat meminimalisasi dari gaji pokok dan tunjangan yang diterima oleh karyawan permanen dan karyawan kontrak. Walaupun sama-sama memiliki penghasilan dan tunjangan, tetapi alokasi biaya yang ditetapkan oleh perusahaan memudahkan untuk mengefisienkan biaya secara jelas dan tepat.

d. Trend Outsourcing

Tenaga kerja outsourcing merupakan solusi yang sering digunakan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Menurut Puspawati et al., (2024) Penggunaan tenaga kerja outsourcing memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan, seperti fleksibilitas dalam mengisi posisi tertentu, menghemat biaya operasional, dan pengurangan risiko perusahaan terhadap kewajiban terkait ketenagakerjaan. Di sisi lain juga, penggunaan tenaga kerja outsourcing juga memiliki risiko yang perlu diperhatikan, seperti ketidakpastian kualitas tenaga kerja, ketidakstabilan dalam hubungan kerja, dan risiko hukum yang terkait dengan pemenuhan hak-hak tenaga kerja outsourcing.

## 6. Generasi Z

### a. Pengertian Generasi Z

Generasi Z atau biasa disebut Gen Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1995-2010 (Bencsik et al., 2016). Pada tahun 2024 ini diperkirakan Gen Z berusia 14 hingga 29 tahun. 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 tumbuh di tengah-tengah ledakan teknologi digital. Mereka adalah generasi pertama yang tumbuh dengan akses penuh terhadap internet, perangkat pintar, media sosial, dan berbagai inovasi teknologi lainnya (Sunyoto, 2024). Sejumlah isu yang sangat penting bagi Gen Z, seperti

transparansi (dalam hal komunikasi dan kegiatan), pengakuan publik, keterlibatan dalam proyek-proyek yang menantang, pendelegasian kegiatan, peluang untuk promosi, rencana karier yang dipersonalisasi, gaji, dan jadwal kerja yang fleksibel (Racolța-Paina & Irini, 2021).

b. Generasi Z dan Pengembangan Karier

Saat ini Gen Z sangat menyadari pentingnya pengembangan karier. 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 mereka menawarkan lebih banyak loyalitas kepada perusahaan yang dapat menawarkan hal ini (Deloitte, 2016).

Generasi Z memiliki pandangan yang realistis dalam hal pengembangan karier. Mereka menginginkan pengembangan karier yang baik dan jelas, seperti peluang pelatihan, dukungan pengembangan keterampilan, dan jenjang karier yang jelas. Mereka cenderung ingin mengembangkan karier mereka di dalam organisasi, sehingga mereka

dapat berkomitmen dan tumbuh di dalamnya untuk jangka waktu yang lama. (Amalia, 2023).

Generasi Z membutuhkan kepuasan kerja instan melalui kesempatan promosi dan pengembangan karir. Mereka cenderung kurang sabar, mengutamakan hasil yang cepat, dan cenderung individualistis (Barhate & Dirani, 2022). Generasi Z memandang perkembangan karir, kematangan karir, dan kesuksesan karir secara realistis dan rasional. Mereka mencari jalur yang jelas untuk pertumbuhan dan kemajuan karir mereka. Mereka menginginkan stabilitas dan kepercayaan diri dalam karier mereka (Ali et al., 2023).

c. Gen Z dan Persahabatan di Tempat Kerja

Gen Z sering menjalin persahabatan di tempat kerja. Lebih dari separuh, 51%, dari seluruh pekerja dan 63% pekerja Gen Z mengatakan bahwa mereka memiliki sahabat di tempat kerja mereka, menurut survei Glassdoor baru-baru ini (Shrikant, 2023).

d. Gen Z dan Kepuasan Kerja

Meskipun Gen Z dikenal penuh perhitungan untuk kenyamanan dalam bekerja, survei menunjukkan sebanyak 73% Gen Z merasa puas dengan pekerjaannya. Sebagai bentuk rasa puasnya terhadap pekerjaan, Gen Z sering kali mengungkapkannya dengan loyalitas kepada perusahaan (Salsabila, 2024).

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Employee career development and turnover: a moderated mediation model</i> (Kasdorf & Kayaalp, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job satisfaction</i></li> <li>2. <i>Employee turnover</i></li> <li>3. <i>Supervisor support</i></li> <li>4. <i>Employee career development</i></li> </ol>	1. Terdapat hubungan langsung dan positif antara EPD (persepsi karyawan terhadap perkembangan) dengan niat tetap bekerja, dan kepuasan kerja memediasi hubungan ini.
2	<i>Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam</i> (Duong & Ho, 2024)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee's intention to stay</i></li> <li>2. <i>Job satisfaction</i></li> <li>3. <i>Perceived organizational support</i></li> <li>4. <i>Work-life balance</i></li> </ol>	1. Hubungan antara POS, JS dan WLB memberikan dampak positif dan signifikan terhadap ITS.
3	<i>The Impact of Organisational Career Management and Supporting System on Generation Y Employees' Career Satisfaction and Intention to Stay in the Textile Industry</i> (Khan & Pervin, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Organisation career management</i></li> <li>2. <i>Organisational support and reward,</i></li> <li>3. <i>Career satisfaction,</i></li> <li>4. <i>Intention to stay,</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktik OCM dan OSR berdampak positif pada kepuasan karier dan niat karyawan tekstil Gen Y untuk bertahan di organisasi.</li> <li>2. Kepuasan karier juga mengarah pada niat karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.</li> </ol>
4	<i>Who desires to stay? The role of relational job crafting on the intention to stay with the mediating role of workplace friendship</i> (Cinar & Basim, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Intention to stay</i></li> <li>2. <i>Job crafting,</i></li> <li>3. <i>Relational job crafting,</i></li> <li>4. <i>Workplace friendship</i></li> </ol>	1. Hubungan positif antara 'persahabatan di tempat kerja' dan 'niat untuk tetap bekerja', di mana yang pertama merupakan prediktor penting bagi yang kedua.
5	<i>Relations at workplace, cynicism and intention to leave</i> (Abugre, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Cynicism</i></li> <li>2. <i>Intention to leave</i></li> <li>3. <i>Commitment</i></li> <li>4. <i>Intention to stay</i></li> <li>5. <i>Co-worker relations</i></li> <li>6. <i>Organisational outcomes</i></li> </ol>	1. Hubungan rekan kerja yang positif dalam organisasi akan mengarah pada kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan terhadap rekan kerja dan organisasi, dan keamanan psikologis pekerja.
6	<i>Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay A case of nonprofit sport organizations</i> (Bang, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Age</i></li> <li>2. <i>Job satisfaction</i></li> <li>3. <i>Intention to stay</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usia memoderasi hubungan antara Penghargaan Profesional dan Kepuasan Kerja sehingga lebih kuat untuk relawan yang lebih muda</li> <li>2. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang lebih besar terhadap Niat untuk Bertahan untuk relawan</li> </ol>

			yang lebih tua daripada yang lebih muda.
7	Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keterikatan Kerja dan Manajemen Karir terhadap Keinginan untuk Tetap Bekerja di dalam Organisasi (Studi terhadap Para Pengajar di Akademi Atckr) (Kemie & Purba, 2019)	1. Kepuasan Kerja 2. Keterikatan Kerja 3. Manajemen Karir 4. Keinginan untuk Tetap Bekerja	5. Keterlibatan kerja dan manajemen karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk bekerja. 6. Keterlibatan kerja dan manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja ketika dimediasi oleh kepuasan kerja.
8	<i>Factors Analysis of Employees' Intention to Stay in Chemical Manufacturing</i> (Juariyah et al., 2020)	1. <i>Intention to Stay</i> 2. <i>Confirmatory Factors</i>	1. Terdapat tiga belas faktor yang berkontribusi terhadap karyawan manufaktur untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya. 2. Pengembangan karir merupakan faktor dominan dalam membentuk niat untuk bertahan di antara karyawan manufaktur.
9	Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi (Yang & Dini, 2023)	1. Kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja 3. Loyalitas karyawan 4. Pengembangan karir	1. Meningkatnya pencapaian tujuan karir dan semakin kondusif lingkungan kerja karyawan Generasi Z memengaruhi kepuasan dan kecenderungan mereka untuk lebih setia pada organisasi, baik secara langsung dan tidak langsung. 2. Namun, kemampuan variabel job satisfaction dari penelitian ini dinilai masih memiliki keterbatasan dalam menjelaskan variabel dependen
10	<i>Determinants of Attitude and the Intention to Stay of Employees in Low-Cost Carriers: Using Justice Theory</i> (Jang et al., 2023)	1. <i>Distributive justice</i> 2. <i>Interactive justice</i> 3. <i>Procedural justice</i> 4. <i>Low-cost carrier</i> 5. <i>Attitude</i> 6. <i>Intention to stay</i>	1. Adanya pengaruh positif dari hubungan dan sikap rekan kerja terhadap niat untuk bertahan.

### C. Hipotesis

#### 1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.

Pengembangan karier memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kerja karena membantu karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal ini menciptakan rasa pencapaian dan kepercayaan bahwa upaya mereka dalam bekerja dihargai. 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, karena pengembangan karier memberikan peluang bagi karyawan untuk mencapai tujuan profesional mereka dan meningkatkan keterampilan mereka.

Selain itu, Kasdorf & Kayaalp (2022) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap upaya pengembangan karier yang dilakukan perusahaan memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja. Ketika perusahaan menyediakan jalur karier yang jelas dan program pelatihan, karyawan lebih merasa terhubung dengan tujuan organisasi, meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian, pengembangan karier berfungsi sebagai alat strategis untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Susita et al., (2020) juga menegaskan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan karyawan. Seiring dengan semakin baiknya kemajuan karir seseorang dalam dunia profesional, semakin tinggi pula semangat, motivasi, dan kepuasan terhadap kerja dan organisasi tempat bekerja (Yang & Dini, 2023). Ini menunjukkan bahwa

organisasi yang serius dalam membangun strategi pengembangan karier dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

## 2. Pengaruh Persahabatan di Tempat Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Persahabatan di tempat kerja memiliki pengaruh besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. 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 (Abugre, 2017).

Najmudin & Haryono (2022) menyatakan bahwa persahabatan di tempat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa nyaman berbagi cerita dan berinteraksi dengan rekan kerja, mereka lebih merasa bahagia dan terlibat dalam pekerjaan. Hal ini juga menurunkan konflik interpersonal yang sering menjadi penyebab ketidakpuasan. Balaban (2016) menjelaskan bahwa kesempatan pertemanan menjelaskan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Rekan kerja yang suportif memberikan dukungan emosional yang penting dalam menghadapi

tekanan kerja, sehingga meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat untuk Tetap Bekerja.

Kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan niat untuk tetap bekerja karena memengaruhi seberapa karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kerja mereka. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan dengan niat karyawan untuk bertahan dalam pekerjaan mereka (Sapar & Oducado, 2021). Lingkungan kerja karyawan, gaji dan tunjangan, dan perencanaan karir memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Wang, 2024).

Monica & Prasetyo (2021) menambahkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja berfungsi sebagai alat penting dalam mengurangi turnover intention. Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih setia kepada perusahaan. Kemie & Purba (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung dan positif terhadap niat untuk tetap bekerja. Santoso & Yuliantika, (2022) juga mengatakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung berkomitmen lebih besar terhadap organisasi, sehingga meningkatkan stabilitas tenaga kerja dalam jangka panjang.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja.

#### 4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Niat untuk Tetap Bekerja.

Pengembangan karier memberikan karyawan alasan kuat untuk bertahan dalam organisasi karena mereka melihat adanya peluang pertumbuhan yang berkelanjutan. Penelitian Khan & Pervin (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki hubungan positif dan signifikan dengan niat untuk tetap bekerja. Penelitian oleh Syahreza et al., (2024) juga menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja. Ketika perusahaan memberikan perhatian terhadap pengembangan karier karyawan, karyawan cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bekerja lebih lama. Ini menciptakan hubungan emosional yang positif antara karyawan dan organisasi, mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan.

Pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja (Kasdorf & Kayaalp., 2022; Syahreza et al., 2024; Siahaan, 2014). Pengembangan karir adalah faktor dominan dalam

membentuk niat untuk bertahan (Juariyah et al., 2020). Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi, mereka cenderung tetap bertahan untuk mencapai tujuan karier mereka bersama perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja.

5. Pengaruh Persahabatan di Tempat Kerja terhadap Niat untuk Tetap Bekerja.

Persahabatan di tempat kerja menciptakan rasa kebersamaan yang mendukung niat untuk tetap bekerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara persahabatan di tempat kerja dan niat untuk bertahan karena mereka merasa lebih nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka (Çınar & Basım, 2022). Jang et al., (2023) juga menambahkan bahwa terdapat efek positif dari hubungan dan sikap rekan kerja terhadap niat untuk bekerja. Persahabatan memberikan dukungan emosional yang signifikan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, yang pada akhirnya memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerjanya akan lebih merasa senang dan nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Terdapat hubungan negatif antara hubungan positif individu di tempat kerja dan niat untuk berpindah kerja (Madden et al., 2015). Kesempatan pertemanan dan prevalensi pertemanan dapat secara signifikan

mengurangi niat pekerja untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Wu et al., 2023). Pengakuan, hubungan dengan rekan kerja, dan pemahaman teknologi, memiliki hubungan yang positif dengan retensi karyawan (Munir et al., 2018). Ini menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan yang mendorong kolaborasi dan interaksi sosial dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan retensi.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5 : Persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja.

6. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Niat untuk Tetap Bekerja melalui mediasi Kepuasan Kerja.

Menurut Sugiyono (2017), variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga hubungan tersebut menjadi tidak langsung. Dalam hipotesis ini, variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara pengembangan karier (variabel independen) dan niat untuk tetap bekerja (variabel dependen). Artinya, pengembangan karier tidak hanya memengaruhi niat untuk tetap bekerja secara langsung tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme perantara.

Dengan adanya kepuasan kerja, pengaruh pengembangan karier terhadap niat untuk tetap bekerja dapat menjadi signifikan. Hal ini terjadi karena pengembangan karier yang baik meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan.

Kasdorf & Kayaalp (2022) menyebutkan bahwa program pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas mereka 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, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa program pengembangan karier dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk tetap bekerja melalui mediasi kepuasan kerja.

7. Pengaruh Persahabatan di Tempat Kerja Terhadap Niat untuk Tetap Bekerja melalui mediasi Kepuasan Kerja.

Dalam hipotesis ini, variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara persahabatan di tempat kerja (variabel independen) dan niat untuk tetap bekerja (variabel dependen). Menurut Sugiyono (2017), variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga hubungan tersebut menjadi tidak langsung. Variabel mediasi menjelaskan mekanisme atau proses yang mendasari hubungan antara variabel independen dan dependen, meskipun variabel mediasi tersebut tidak dapat langsung diamati atau diukur.

Dengan demikian, persahabatan di tempat kerja dapat memengaruhi niat untuk tetap bekerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kehadiran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjelaskan bagaimana persahabatan di tempat kerja memengaruhi niat untuk tetap bekerja. Artinya, persahabatan di tempat kerja tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap niat untuk tetap bekerja, tetapi juga memengaruhi niat tersebut secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja, hubungan antara persahabatan di tempat kerja dan niat untuk tetap bekerja dapat dipahami lebih mendalam sebagai hubungan yang melibatkan mekanisme perantara. Persahabatan di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi niat untuk tetap bekerja.

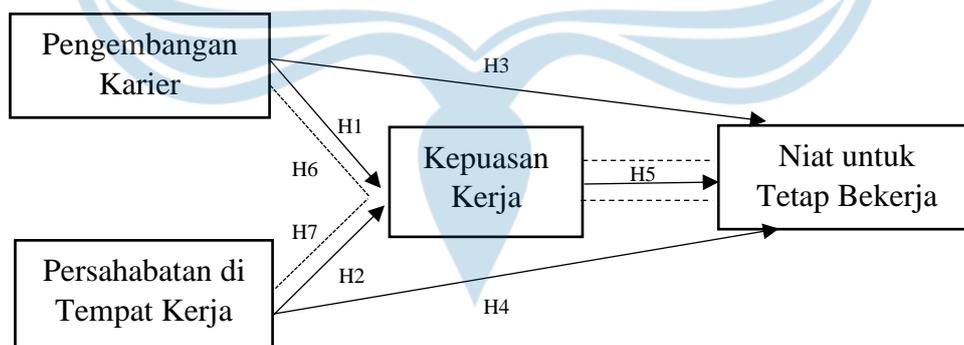
Praktik dan kebijakan organisasi yang mendorong hubungan rekan kerja yang efektif dapat memengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan

kerja karyawan serta meningkatkan niat mereka untuk tetap bekerja daripada niat untuk pergi (Abugre, 2017). Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan sosial mereka, mereka lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung hubungan interpersonal dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya belum banyak yang meneliti hubungan ini.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

#### D. Gambar Model Penelitian



Gambar 2 Model Penelitian