

**STRATEGIES TO REDUCE EMPLOYEE TURNOVER INTENTION AT COFFEE SHOPS IN CENTRAL SEMARANG THROUGH TRAINING, SALARY SATISFACTION, AND WORK ENVIRONMENT**

**STRATEGI MENURUNKAN TURNOVER INTENTION KARYAWAN DI COFFEE SHOP SEMARANG TENGAH, MELALUI PELATIHAN, KEPUASAN GAJI, DAN LINGKUNGAN KERJA**

**Oetari Setyoningrum<sup>1</sup>, Awanis Linati Haziroh<sup>2</sup>, Kusni Ingah<sup>3</sup>, Almira Santi Samasta<sup>4</sup>**

Universitas Dian Nuswantoro, Jl. Nakula, Semarang, Indonesia<sup>1,2,3,4</sup>

[211202106985@mhs.dinus.ac.id](mailto:211202106985@mhs.dinus.ac.id)

**ABSTRACT**

*Turnover intention is one of the important issues in the service industry, including coffee shops, because high employee turnover can disrupt operational stability and service quality. This study was conducted to analyze the influence of job training, salary satisfaction, and work environment on turnover intention among coffee shop employees in Semarang City. The objective of the study is to identify the dominant factors contributing to reducing turnover intention, thereby providing a basis for formulating more effective human resource management strategies. The research method employs a quantitative approach using a questionnaire distributed to respondents and analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) using the SmartPLS tool. The results indicate that job training, salary satisfaction, and work environment have a negative and significant impact on turnover intention. The better the quality of training, the higher the satisfaction with salary, and the more conducive the work environment, the lower the tendency for employees to leave their jobs. The R-square value of 0.568 indicates that the three independent variables can moderately explain turnover intention.*

**Keywords:** Job Training, Job Satisfaction, Work Environment, Turnover Intention

**ABSTRAK**

Turnover intention menjadi salah satu isu penting dalam industri jasa, termasuk coffee shop, karena tingginya niat karyawan untuk berpindah kerja dapat mengganggu stabilitas operasional dan kualitas pelayanan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, kepuasan gaji, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada karyawan coffee shop di Kota Semarang. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang berkontribusi dalam menekan turnover intention sehingga dapat menjadi dasar perumusan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang disebarluaskan kepada responden dan dianalisis melalui Structural Equation Modeling (SEM) dengan alat SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, kepuasan gaji, dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Semakin baik kualitas pelatihan, semakin tinggi kepuasan terhadap gaji, serta semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Nilai R-square sebesar 0,568 mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan turnover intention secara moderat.

**Kata Kunci:** Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Turnover Intention

**PENDAHULUAN**

Perkembangan industri *coffee shop* di Jawa Tengah, termasuk di kota-kota seperti Semarang dan Solo, menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dan dinamis seiring dengan meningkatnya budaya ngopi dan perubahan gaya hidup masyarakat. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mencatat adanya pertumbuhan pesat

pada sektor bisnis coffee shop, yang berkembang sepanjang tahun 2025. Fenomena ini mencerminkan semakin kuatnya geliat usaha kopi di wilayah tersebut. Seiring dengan gaya hidup yang dinamis dari mereka yang memasukkan kopi ke dalam rutinitas sehari-hari dan interaksi sosial mereka, industri kopi di Indonesia, khususnya Jawa Tengah, diprediksi akan terus

berkembang pada tahun 2025. Seiring meningkatnya perhatian konsumen terhadap kualitas biji kopi, metode penyeduhan, dan keberlanjutan produksi kopi, demikian pula gerakan menuju kopi spesial. Meningkatnya jumlah kedai kopi di Jawa Tengah akan dipengaruhi oleh tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata (CAGR) yang diantisipasi sekitar 11% untuk pasar kedai kopi Indonesia hingga tahun 2030 (Purwanto, 2025).

Kota Semarang, sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah, memiliki jumlah penduduk lebih dari satu juta jiwa dan menjadi salah satu pusat pertumbuhan ekonomi, budaya, serta gaya hidup

modern di wilayah tersebut. Kondisi ini menjadikan Semarang sebagai lokasi strategis untuk mendirikan berbagai jenis usaha, termasuk *coffee shop*. Berdasarkan data dari portal Data Semarang Kota dalam kategori Pariwisata dan Budaya, tercatat bahwa pada tahun 2021 terdapat sebanyak 127 *coffee shop* yang beroperasi di Kota Semarang. Angka tersebut mencerminkan tingginya minat masyarakat terhadap budaya ngopi serta menunjukkan bahwa bisnis coffee shop memiliki peluang yang sangat potensial untuk terus berkembang di tengah tren gaya hidup perkotaan yang dinamis. Berikut data coffee shop tahun 2021.

**Tabel 1. Jumlah Coffee Shop di Kota Semarang Tahun 2020-2024**

No	Elemen	Satuan	2020	2021	2022	2023	2024
1	Coffee Shop	Unit	120	152	193	241	289

Sumber: Data Semarang Kota

Berdasarkan Tabel 1, jumlah coffee shop di Kota Semarang menunjukkan tren peningkatan yang konsisten sepanjang periode 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020 tercatat sebanyak 120 unit, kemudian mengalami kenaikan menjadi 152 unit pada tahun 2021. Pertumbuhan berlanjut pada tahun 2022 dengan jumlah mencapai 193 unit, dan kembali

meningkat pada tahun 2023 menjadi 241 unit. Pada tahun 2024 jumlah coffee shop mencapai 289 unit. Data ini mengindikasikan adanya perkembangan yang cukup pesat dalam industri coffee shop di Kota Semarang. Peningkatan jumlah unit dari tahun ke tahun mencerminkan dinamika konsumsi masyarakat yang semakin menggemari budaya kopi, sekaligus menunjukkan potensi ekonomi sektor jasa kuliner yang terus berkembang di wilayah perkotaan. Kondisi tersebut menjadi dasar bagi peneliti dalam memilih coffee shop sebagai objek

penelitian, karena pertumbuhan yang masif menggambarkan relevansi kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait fenomena turnover intention pada karyawan.

Tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi dapat memengaruhi efisiensi bisnis secara keseluruhan dan menyebabkan pendapatan yang lebih rendah. Keinginan bisnis yang semakin besar untuk melakukan relokasi pasti akan menyebabkan sejumlah kemungkinan pengeluaran, termasuk hilangnya kinerja karyawan serta biaya untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Cahya et al., 2022). Baik di sektor perdagangan maupun jasa, karyawan sangat penting bagi kemampuan organisasi untuk menjalankan strategi organisasi dan mencapai tujuannya (Hidayati & Saputra, 2018). Karyawan memegang peranan penting dalam perluasan industri kedai kopi di Indonesia. Oleh karena itu, pengelola *coffee shop* perlu mempertahankan kualitas dan jumlah

pekerja yang tinggi (Praditya & Irbayuni, 2018). Fenomena tersebut menegaskan pentingnya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention, seperti pelatihan kerja, kepuasan gaji, dan lingkungan kerja, yang berperan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja pada industri coffee shop. Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam organisasi. Salah satu tantangan utamanya adalah *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik. *Turnover* yang terjadi secara sukarela dapat berdampak negatif bagi perusahaan (Manajemen & Perbankan, 2023). Di tengah pesatnya perkembangan teknologi, bisnis termasuk *coffee shop* perlu memastikan karyawan memiliki kompetensi yang adaptif.

Namun, tingginya tuntutan dan persaingan kerja membuat menjaga komitmen karyawan menjadi tantangan tersendiri.

Tingkat *turnover* yang tinggi menandakan adanya permasalahan pengelolaan sumber daya manusia. Banyak faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, di antaranya adalah kurangnya pelatihan karyawan, kurangnya gaji karyawan, serta lingkungan kerja yang kurang kondusif. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti, hal ini juga

terjadi terhadap karyawan *coffee shop* di Kota Semarang yaitu seperti kurangnya pelatihan karyawan, ketidakpuasan gaji yang di dapat oleh karyawan, dan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Pelatihan kerja seringkali menjadi permasalahan, seperti tidak adanya kesempatan pengembangan karir seperti training, atau promosi. Sehingga karyawan merasa kurang di perhatikan akibatnya dapat menimbulkan penurunan semangat kerja dan berkeinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan tersebut. Pelatihan kerja pada dasarnya bertujuan memperbaiki keterampilan kerja demi tercapainya tujuan perusahaan (Azis, 2019). Semakin baik keterampilan kerja yang di miliki karyawan tentunya akan memberi dampak positif pada penurunan tingkat *turnover intention*.

Peneliti menggunakan 12 *coffee shop* yang berlokasi di Kota Semarang sebagai objek studi. Pemilihan *coffee shop* ini didasarkan pada keberadaan mereka di beberapa ruas jalan strategis yang merepresentasikan sebaran wilayah perkotaan Semarang. Adapun lokasi-lokasi tersebut meliputi Jl. Stadion Tim, Jl. Ki Mangunsarkoro, Jl. MT. Haryono, Jl. Gajah mada, Jl. Stadion Utara, Jl. Kapten Piere Tendean, Jl. Pekojan, Jl. Wotgandul Barat, Jl. MH Thamrin, Jl. Gg. Warung, Jl. Depok, Jl. Seroja. Berikut 12 *coffee shop* yang di gunakan peneliti dengan total karyawan 112.

**Tabel 2. Daftar Coffee shop di Kota Semarang**

No	Nama	Jumlah Karyawan
1	Sedalan Kopi	9
2	Gemello Coffee	12
3	OhBa Coffee	14
4	Satuperlima Coffee	14
5	Shockbreaker Coffee	13
6	Insight Coffee	6
7	Tersenyum Coffee	7
8	Kedai Kopi Pinarak	8

9	Stasiun Kopi Semarang	9
10	Nuesa Kopi	5
11	YiSan Coffee Shop	7
12	Steam and Brew	8
	Total	112

Sumber: pariwisata.semarangkota.go.id, 2025

Menurut (Manajemen & Perbankan, 2023) *turnover intention* adalah kadar atau intensitas keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan,

berbagai macam alasan mendasari terjadinya *turnover intention* seperti adanya keinginan mendapat pekerjaan dengan jaminan lebih baik.

**Tabel 3. Hasil Prasurvei Turnover intention Karyawan**

No	Pertanyaan	Jumlah Responden	Jawaban	
			Iya	Tidak
1	Apakah anda sering memikirkan meninggalkan pekerjaan, anda di <i>coffee shop</i> ?	15	0,7	0,3
2	Apakah anda yakin bekerja di tempat ini adalah pilihan terbaik untuk kebahagiaan anda?	15	0,5	0,5
3	Apakah anda ingin resign dalam waktu dekat?	15	0,4	0,6
4	Apakah anda merasa bahwa peluang kerja karir anda terbatas di <i>coffee shop</i> ini?	15	0,6	0,4
5	Apakah anda pernah mengajukan permohonan untuk pekerjaan lain sambil masih bekerja di <i>coffee shop</i> ini?	15	0,6	0,4
Jumlah Rata-rata			0,4	0,6

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

Berdasarkan hasil prasurvei yang dilaksanakan oleh peneliti dengan memberikan kuesioner kepada 10 orang karyawan *coffee shop* mengenai *turnover intention* dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata persentase karyawan yang memiliki keinginan untuk mengundurkan diri sebesar 60 persen, dan yang tidak berkeinginan mengundurkan diri 40 persen. Hal ini menunjukkan bahwa *coffee shop* memiliki permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia nya.

Faktor penentu utama yang

memberi pengaruh pada turnover intention adalah pelatihan kerja. (Azis, 2019) menegaskan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar lebih produktif dan sesuai prosedur pekerjaan. Program pelatihan kerja, baik teori maupun praktik, dapat dilaksanakan di dalam (*in-house*) atau di luar perusahaan, sesuai kebutuhan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga produktivitas, mengurangi kesalahan, dan memperkuat daya saing perusahaan.

**Tabel 4. Hasil Prasurvei Pelatihan Kerja Karyawan**

No	Pertanyaan	Jumlah Responden	Jawaban	
			Iya	Tidak
1	Apakah gaji yang anda terima mencerminkan kontribusi anda terhadap perusahaan?	15	60%	40%

2	Apakah gaji yang anda terima membuat anda merasa dihargai oleh perusahaan?	15	50%	50%
3	Apakah anda percaya bahwa gaji yang lebih baik dapat mengurangi turnover di coffee shop?	15	70%	30%
4	Apakah anda pernah mempertimbangkan untuk resign karna gaji anda tidak memadai?	15	60%	40%
5	Apakah anda percaya bahwa kenaikan gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja anda?	15	50%	50%
Jumlah Rata-rata				58% 42%

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

Berdasarkan hasil prasurve yang dilaksanakan oleh peneliti dengan memberikan kuesioner kepada 10 orang karyawan *coffee shop* mengenai lingkungan kerja dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata persentase karyawan yang puas dengan lingkungan kerja karyawan sebesar 56 persen, dan yang tidak puas dengan lingkungan kerja karyawan sebesar 44 persen. Hal ini menunjukan bahwa lingkungan kerja memberi dampak pada tinggi rendahnya tingkat *turnover*. Di karenakan jika lingkungan kerja mendukung pekerjaan karyawan maka karyawan akan lebih nyaman dan semangat ketika melaksanakan pekerjaannya.

Menurut penelitian sebelumnya, (Pokhrel, 2024) menjelaskan bahwasannya Pelatihan kerja memberi dampak negatif secara signifikan pada tinggi tingkat *turnover intention*, menurut (Sepang et al., 2023) pengaruh negatif dan tidak signifikan antarpelatihan kerja dan *turnover intention*, sementara peneliti (anwar, nufadilah et al., 2023) menejelaskan bahwasannya pelatihan kerja memberi dampak negatif namun signifikan pada tinggi rendahnya tingkat *turnover intention*.

Sementara peneliti (Manajemen & Perbankan, 2023) menjelaskan bahwa Kepuasan gaji memberi pengaruh negatif yang signifikan pada *turnover intention*, sementara peneliti (Rosnani et al., 2021) menjelaskan bahwa Kepuasan gaji memberi pengaruh negatif yang

signifikan pada *turnover intention*, sementara peneliti (Fadilasari & Selviana, 2023) menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada tingginya *turnover intention*, sementara peneliti (Esti Khomaryah, Supawi Pawenang, 2020) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan menurut (Wulandari et al., 2024) lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Industri kedai kopi di Jawa Tengah, khususnya di kota-kota besar seperti Semarang, menunjukkan potensi bisnis yang kuat mengingat tren yang terus berkembang. Persaingan di industri kopi akan semakin ketat karena gaya hidup masyarakat yang semakin menggemari budaya minum kopi dan semakin banyaknya pelaku usaha di sektor ini. Meskipun demikian, kemampuan kedai kopi untuk sukses bergantung pada manajemen sumber daya manusia yang baik dan mutu produknya (Wibowo, 2020). Mengingat seberapa besar stabilitas dan loyalitas karyawan bergantung pada keberlangsungan bisnis, tantangan seperti keinginan untuk berpindah kerja merupakan masalah penting yang harus diatasi. Berdasarkan hal tersebut, yang menjabarkan terkait Pelatihan kerja, Kepuasan Gaji, dan Lingkungan kerja terhadap *Turnover intention* terlihat adanya beberapa tantangan yang dihadapi karyawan di *coffee shop*

Semarang Tengah. Maka dari itu peneliti tertarik untuk menjalankan penelitian ini berdasarkan fenomena terhadap permasalahan yang telah dijelaskan oleh peneliti sebelumnya. Dimana penelitiannya berjudul **“Strategi Menurunkan Turnover Intention Karyawan Di Coffee Shop Semarang, Melalui Pelatihan, Kepuasan Gaji, Dan Lingkungan”**.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Pelatihan Kerja

Menurut (Azis, 2019) pelatihan kerja yaitu meningkatkan kompetensi, pemahaman tugas, serta kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan sehari-hari. Pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar lebih produktif dan sesuai prosedur pekerjaan. Program pelatihan kerja, baik teori maupun praktik, dapat dilaksanakan di dalam (*in-house*) atau di luar perusahaan, sesuai kebutuhan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga produktivitas, mengurangi kesalahan, dan memperkuat daya saing perusahaan. Menurut Bagus Handoko et al. (dalam Diva & Agus 2025) indikator pelatihan meliputi: 1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode. Menurut penelitian (Pokhrel, 2024) menegaskan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan, penelitian (anwar, nurfadilah et al., 2023), menegaskan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan.

### 2. Kepuasan Gaji

Menurut Winsa dkk, (2023) kepuasan gaji adalah ketika seseorang akan terpuaskan dengan gajinya dimana ketika persepsi terhadap gaji dan yang diperoleh oleh mereka sesuai dengan apa yang diharapkan. Apabila gaji yang di berikan kepada karyawan sesuai dengan ketentuan maka karyawan akan

cenderung lebih semangat dan giat dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Haneman dan Schwab (dalam Wisna dkk 2023) Indikator kepuasan gaji sebagai berikut: 1. Tingkat gaji, 2. Struktur atau pengelolaan gaji, 3. Peningkatan gaji, 4. Tunjangan.

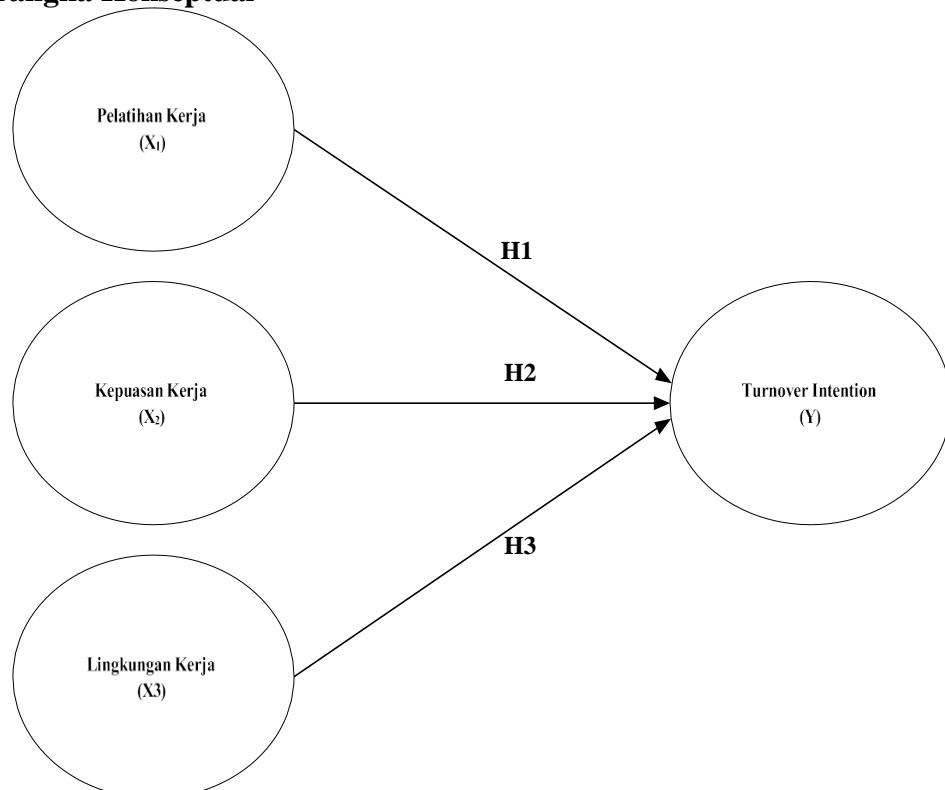
### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal (Pertiwi dkk., 2024). Menurut (Soleha et al., 2024) Lingkungan kerja yang baik juga dapat meningkatkan kinerja operasional, lingkungan yang baik dapat membuat karyawan lebih termotivasi dan produktif. Karena lingkungan kerja yang baik, karyawan dapat meningkatkan produksi dan kinerja mereka. Pada akhirnya, ini akan meningkatkan efisiensi organisasi dan dapat mengurangi biaya. Menurut Sedarmayanti 2019 Indikator lingkungan kerja, yakni: 1. Penerangan, 2. Suhu, 3. Suara bising, 4. Suasana Kerja, 5. Fasilitas kerja.

### 4. Turnoveer Intention

Menurut (Manajemen & Perbankan, 2023) *turnover intention* adalah kadar atau intensitas keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan, berbagai macam alasan mendasari terjadinya *turnover intention* antara lain; adanya keinginan mendapat pekerjaan dengan jaminan lebih baik. Menurut Eka Saputri 2023 Indikator *turnover intention* yaitu 1. Memikirkan untuk keluar, 2. Pencarian alternatif pekerjaan, 3. Niat untuk keluar.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1 Kerangka Konseptual Pengembangan Hipotesis**

### Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Turnover Intention

Pelatihan kerja merupakan sebuah proses yang sistematis untuk mengajarkan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian, sikap, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga karyawan semakin terampil, memiliki tanggung jawab yang lebih baik serta memiliki kinerja yang lebih baik (Pangau dkk., 2023).

Jika kualitas pelatihan yang diberikan semakin tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) akan semakin rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem pelatihan yang terencana dan menarik. Pelatihan yang dikemas dengan cara yang menarik akan mendorong karyawan untuk terus berpartisipasi dalam program pelatihan berikutnya (Tauriadi dkk., 2024). Menurut penelitian dari Krisdianto &

Widyastuti, (2022) dan Palehpy & Suprapti, (2025) yang mengungkapkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

H1: Pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

### Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Turnover Intention

Kepuasan dengan tingkat gaji didefinisikan sebagai kepuasan yang dirasakan dengan gaji atau gaji langsung, sedangkan kepuasan dengan struktur atau manajemen gaji didefinisikan sebagai kepuasan dengan hirarki gaji internal dan distribusi gaji. Karyawan dengan persentase kepuasan gaji yang tinggi cenderung mempraktikan perilaku dan sikap di tempat kerja yang lebih positif serta mereka lebih *engaged* dengan pekerjaan (Sukanti dkk., 2021).

Berdasarkan penelitian oleh (Andini dan Aslamiyah, 2024) dan (Zahra dkk., 2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Hal ini bahwa ketika kepuasan gaji meningkat bahwa ketika kepuasan gaji meningkat, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa sistem penggajian yang diterapkan adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi serta kebutuhan karyawan guna mengurangi turnover intention.

Berdasarkan penelitian dari (Andini dan Aslamiyah, 2024) dan (Zahra dkk., 2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H2: Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention**

Lingkungan kerja memegang peranan penting karena secara langsung dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi, manajemen sumber daya manusia perlu memberikan perhatian khusus terhadap kondisi pegawai guna mengidentifikasi faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja mereka (Pertiwi dkk., 2024). Maka perusahaan perlu meningkatkan lingkungan kerja dengan menyediakan fasilitas yang memadai, memperbaiki hubungan antar pegawai, menerapkan gaya kepemimpinan yang suportif, dan memastikan kebijakan yang adil dan transparan.

Berdasarkan penelitian oleh

(Guridno dan Farid Wajdi, 2024) dan (Mawey dkk., 2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H3: Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

### **METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, dengan data dari responden melalui kuesioner dengan perhitungan pada skala likert dengan rentang nilai 1 hingga 5. Kemudian data hasil kueisoner di tabulasikan dengan analisis statistik, dengan menggunakan perangkat lunak *Partial Least Squares (SmartPLS)* versi 4.1.1.2. Pendekatan selanjutnya menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, yang bertujuan untuk menguji dan mengembangkan model, maka analisis ini memberikan kesempatan untuk menggambar model jalur antara variabel dan untuk menentukan indikator ke variable (Ashoer et al., 2019).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang ada di lima belas Coffee shop di Kota Semarang. Sampel adalah seperangkat unit yang mewakili populasi yang menjadi fokus penelitian (Casteel dan Bridier, 2021). Dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan memakai teknik purposive sampling sebagai perumusan jumlah sampel pada memanfaatkan rumus Hair (Hair dkk., 2019). Pemakaian rumus Hair disebabkan pada jumlah populasi yang masih belum diketahui dengan jelas, serta penentuan jumlah sampel dihitung

berdasarkan jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10.

$$n = r \times i$$

$$n = 7 \times 16$$

$$n = 112$$

Berdasarkan acuan tersebut, maka jumlah sampel untuk penelitian ini berjumlah 112 responden yang ditentukan menggunakan rumus purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, sehingga hanya responden yang memenuhi syarat yang dapat

dijadikan sampel. Kriteria penentuan sampel pada penelitian ini yaitu:

1. Responden dengan minimal usia 17 tahun
2. Karyawan coffee shop di Kota Semarang
3. Karyawan coffee shop di Kota Semarang dengan minimal masa kerja 1 tahun.

## **HASIL**

### **Analisis Deskriptif**

Berikut hasil output pengujian analisis deskriptif:

**Tabel 5. Hasil Karakteristik Responden**

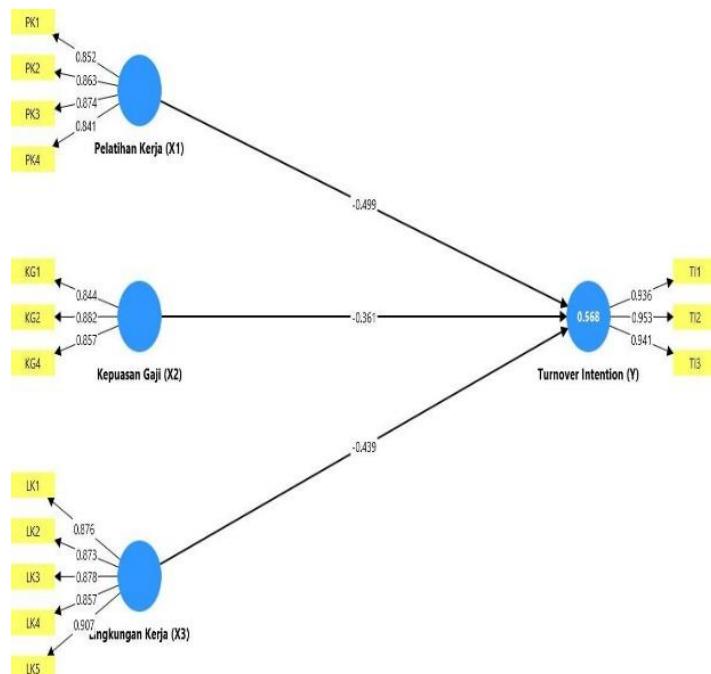
No.	Kriteria	Jumlah	Percentase
<b>Jenis Kelamin</b>			
1	Laki-laki	60	53,57
2	Perempuan	52	46,43
<b>Usia</b>			
1	21-25 Tahun	62	55,36
2	26-30 Tahun	37	33,04
3	30-35 Tahun	13	11,61
<b>Jabatan</b>			
1.	<i>Full time bar</i>	36	32,14
2.	<i>Full time kitchen</i>	22	19,64
3.	<i>Part time bar</i>	24	21,43
4.	<i>Part time kitchen</i>	13	11,61
5.	<i>Head bar</i>	17	15,18
<b>Total</b>		<b>112</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

Berdasarkan Tabel 5 mengenai karakteristik responden, mayoritas karyawan coffee shop di Kota Semarang adalah laki-laki sebesar 53,57%, sedangkan perempuan sebesar 46,43%. Dari sisi usia, responden didominasi oleh kelompok 21–25 tahun sebesar 55,36%, kemudian usia 26–30 tahun sebesar 33,04%, dan usia 30–35

tahun sebesar 11,61%. Karakteristik berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa posisi full time bar memiliki persentase tertinggi yaitu 32,14%, diikuti oleh part time bar sebesar 21,43%, full time kitchen sebesar 19,64%, head bar sebesar 15,18%, serta part time kitchen sebesar 11,61%.

### **Outer Model (Measurement Model)**

**Gambar 2. Hasil Estimasi Model SEM****PLS Algorithm Validitas Konvergen**

Penilaian validitas konvergen dijalankan melalui pengamatan nilai *loading factor* dari setiap indikator terkait konstruk yang diwakili. Dalam konteks penelitian konfirmatori, ambang batas untuk loading factor ditetapkan sejumlah 0,7. Sebaliknya,

untuk riset eksploratori, ambang batas ini ditetapkan sebanyak 0,6, serta untuk riset pengembangan ditetapkan sejumlah 0,5. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian konfirmatori, sehingga ambang batas untuk loading factor yang diterapkan yaitu 0,7.

**Tabel 6. Hasil Loading Factor**

Variabel	Indikator	Nilai Loading Factor	Keterangan
PK1		0.852	Valid
Pelatihan Kerja PK2		0.863	Valid
PK3		0.874	Valid
PK4		0.841	Valid
KG1		0.835	Valid
Kepuasan Gaji KG2		0.881	Valid
KG3		0.695	Tidak Valid
KG4		0.845	Valid
LK1		0.876	Valid
LK2		0.873	Valid
Lingkungan Kerja LK3		0.878	Valid
LK4		0.857	Valid
LK5		0.907	Valid
Turnover Intention	TI1	0.936	Valid
	TI2	0.953	Valid
Variabel	Indikator	Nilai Loading Factor	Keterangan
	TI3	0.941	Valid

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

Hasil uji validitas konvergen

menunjukkan hampir semua indikator

memiliki loading factor >0,7 dan dinyatakan valid. Indikator pada variabel Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Turnover Intention seluruhnya valid, sedangkan pada Kepuasan Gaji hanya KG3 (0,695) yang tidak valid. Instrumen penelitian secara umum layak, kecuali KG3 yang perlu untuk dihapus.

### Uji Validitas Diskriminan

**Tabel 7. Hasil Cross Loading**

Pelatihan Kerja (X1)	Kepuasan Gaji (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Turnover Intention Kerja (Y)
<b>PK1</b> <b>0.852</b>	-0.054	-0.031	-0.353
<b>PK2</b> <b>0.863</b>	-0.009	-0.072	-0.390
<b>PK3</b> <b>0.874</b>	-0.068	-0.104	-0.384
<b>PK4</b> <b>0.841</b>	-0.055	-0.221	-0.331
<b>KG1</b> -0.022	<b>0.844</b>	0.215	-0.378
<b>KG2</b> -0.046	<b>0.882</b>	0.108	-0.341
<b>KG4</b> -0.070	<b>0.857</b>	0.224	-0.384
<b>LK1</b> -0.093	0.258	<b>0.876</b>	-0.411
<b>LK2</b> -0.040	0.132	<b>0.873</b>	-0.410
<b>LK3</b> -0.173	0.165	<b>0.878</b>	-0.377
<b>LK4</b> -0.104	0.118	<b>0.857</b>	-0.362
<b>LK5</b> -0.128	0.258	<b>0.907</b>	-0.436
<b>TI1</b> -0.415	-0.399	-0.452	<b>0.936</b>
<b>TI2</b> -0.378	-0.412	-0.455	<b>0.953</b>
<b>TI3</b> -0.414	-0.401	-0.381	<b>0.941</b>

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

### Uji Reliabilitas

Penilaian reliabilitas dapat dilakukan melalui evaluasi nilai *Cronbach's Alpha* bersama dengan nilai reliabilitas komposit yang terkait dengan masing-masing konstruk. Ambang batas yang disarankan untuk reliabilitas komposit dan *Cronbach's alpha* biasanya di atas 0,7. Akan tetapi,

Dalam mengevaluasi Discriminant Validity pada indikator reflektif, perlu dilakukan pengujian dengan membandingkan nilai cross loading pada tabel. Bila faktor muatan pada konstruk yang bersangkutan paling tinggi diantara faktor muatan pada konstruk yang lain, maka suatu tabel dianggap valid (Dikha Septiani Dewi et al., 2024).

untuk riset pengembangan, batas loading factor ditetapkan relatif rendah yakni 0,5, maka diperbolehkan untuk menemukan nilai yang lebih rendah untuk reliabilitas komposit dan *Cronbach's alpha*, asalkan kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan terpenuhi.

**Tabel 8. Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Composite alpha	Reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
<b>Pelatihan Kerja (X1)</b>	<b>0.880</b>	<b>0.884</b>	<b>0.736</b>	<b>Reliabel</b>

<b>Kepuasan Gaji (X2)</b>	<b>0.826</b>	<b>0.827</b>	<b>0.742</b>	<b>Reliabel</b>
<b>Lingkungan Kerja (X3)</b>	<b>0.926</b>	<b>0.929</b>	<b>0.772</b>	<b>Reliabel</b>
<b>Turnover Intention (Y)</b>	<b>0.938</b>	<b>0.939</b>	<b>0.890</b>	<b>Reliabel</b>

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

Berlandaskan pada output 8 di atas, menunjukan nilai *Cronbach's alpha* serta nilai *Composite Reliability (rho\_a)* di atas menunjukan nilai indikator sudah >0,7 artinya bahwa semua indikator sudah memenuhi syarat nilai. Sehingga nilai masing – masing variabel di nyatakan reliabel.

#### **Inner Model (Structural Model)**

Koefisien determinasi menggambarkan sejauh mana semua variabel eksogen memberikan kontribusi terhadap variabel endogen. Koefisien determinasi diwakili oleh nilai Adjusted R Square. Nilai tersebut dapat dinyatakan dalam kisaran 0

hingga 1, atau sebagai alternatif, dapat juga dinyatakan dalam bentuk persentase, mulai dari 0% hingga 100%. Nilai koefisien determinasi yang lebih tinggi menandakan proporsi varians yang lebih besar dalam variabel endogen mampu diterangkan oleh variabel eksogen. Sedangkan koefisien determinasi yang lebih rendah mengindikasikan pengaruh yang minimal dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, yang mengindikasikan bahwa ada berbagai faktor eksternal yang juga dapat memberi pengaruh pada variabel endogen.

**Tabel 9 Koefisien Determinasi**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Turnover Intention (Y)</b>	0.568	0.556

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

Berdasarkan Tabel 9, nilai R-square untuk variabel Turnover Intention sebesar 0,568 dan nilai R-square adjusted sebesar 0,556. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi Turnover Intention sebesar 56,8%, sedangkan sisanya sebesar 43,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut mengindikasikan kemampuan prediktif model berada pada kategori cukup baik.

#### **Uji Hipotesis**

Pengaruh langsung, umumnya dikenal sebagai direct effect, berkaitan dengan pengaruh yang diberi oleh variabel eksogen secara langsung pada

variabel endogen. Pada analisa dengan metode SEM PLS, tingkat signifikansi serta arah pengaruh langsung dapat diidentifikasi melalui penilaian p-value, t-statistik, serta koefisien jalur yang menunjukkan hubungan antara variabel independent serta dependent. Apabila nilai p value sebesar 1,96 ( $\alpha=5\%$ ), maka kesimpulannya variabel independent memberikan dampak yang signifikan pada variabel dependent, melalui arah dampak yang searah dengan tanda yang terkait dengan koefisien jalur. Selain itu, jika nilai p value  $> 0.05$  dan T statistik  $< 1.96$  (nilai t two tail,  $\alpha 5\%$ ), maka bisa dinyatakan bahwasannya variabel eksogen tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada variabel endogen (Hair et al., 2019).

**Tabel 10. Direct Hypothesis**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation [STD EV]	T statistics ( O/STD EV )	P values
Pelatihan Kerja (X1) > Turnover Intention (Y)	-0.499	-0.499	0.056	8843	0.000
Kepuasan Gaji (X2) > Turnover Intention (Y)	-0.361	-0.361	0.057	6360	0.000
Lingkungan Kerja (X3) > Turnover Intention (Y)	-0.439	-0.440	0.053	8261	0.000

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2025

Berdasarkan table 10 di atas, hasil uji hipotesis di peroleh hasil sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1): Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil analisis terhadap karyawan coffee shop di Kota Semarang menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.499, T-statistik 8.843, dan P-value 0.000. Nilai tersebut mengindikasikan adanya hubungan negatif yang signifikan antara pelatihan kerja dan turnover intention. Interpretasi dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kualitas pelatihan kerja berimplikasi pada penurunan niat karyawan untuk berpindah kerja. Program pelatihan yang terstruktur dan relevan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun rasa percaya diri serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Pelatihan kerja dapat dipandang sebagai strategi efektif dalam menekan turnover intention, sehingga hipotesis 1 dinyatakan **diterima**.

2. Hipotesis 2 (H2): Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Turnover Intention

Hasil analisis terhadap karyawan coffee shop di Kota Semarang menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.361, T-statistik 6.360, dan P-value 0.000. Nilai tersebut menegaskan adanya hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan gaji dan

turnover intention. Interpretasi dari hasil ini adalah bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Kepuasan gaji mencakup persepsi terhadap keadilan, transparansi, serta kesesuaian imbalan dengan kontribusi yang diberikan. Sistem penggajian yang dikelola secara adil dan terbuka terbukti efektif dalam menurunkan turnover intention, sehingga hipotesis 2 dinyatakan **diterima**.

3. Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil analisis terhadap karyawan coffee shop di Kota Semarang menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.439, T-statistik 8.261, dan P-value 0.000. Nilai tersebut memberikan bukti adanya hubungan negatif yang signifikan antara lingkungan kerja dan turnover intention. Interpretasi dari temuan ini adalah bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan, semakin rendah niat karyawan untuk berpindah kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik seperti kenyamanan, fasilitas, dan penerangan maupun aspek nonfisik seperti hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, dan suasana kerja, berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan serta menjaga keberlangsungan tenaga kerja di

perusahaan. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh dalam menekan turnover intention, sehingga hipotesis 3 dinyatakan **diterima**.

## **DISKUSI**

### **Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Turnover Intention**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Temuan ini sejalan dengan pengembangan hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi kualitas pelatihan yang diberikan perusahaan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Pelatihan yang dirancang secara sistematis dan menarik mampu meningkatkan keterampilan, rasa tanggung jawab, dan kinerja karyawan sehingga menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi (Pangau dkk., 2023; Tauriadi dkk., 2024). Hasil ini mendukung penelitian Krisdianto & Widyastuti (2022) serta Palehpy & Suprapti (2025) yang menemukan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan dalam menekan turnover intention. Perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan berkelanjutan agar karyawan semakin terikat pada organisasi dan tidak mudah berpindah kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Turnover Intention**

Hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa Kepuasan Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar dari organisasi. Temuan ini mendukung pandangan Sukanti dkk. (2021) bahwa

kepuasan gaji mendorong sikap positif, meningkatkan keterikatan karyawan, serta menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian terdahulu oleh Andini & Aslamiyah (2024) serta Zahra dkk. (2023) juga menegaskan bahwa sistem penggajian yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan berkontribusi pada pengurangan turnover intention. Manajemen perlu menjaga keadilan dan keterbukaan dalam pengelolaan gaji guna meningkatkan kepuasan karyawan dan mempertahankan mereka dalam jangka panjang.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk berpindah kerja. Lingkungan kerja yang baik mencakup dukungan antarpegawai, fasilitas yang memadai, kepemimpinan yang suportif, serta kebijakan yang adil (Pertiwi dkk., 2024). Hasil ini konsisten dengan penelitian Guridno & Wajdi (2024) serta Mawey dkk. (2024) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang sehat mampu menekan turnover intention. Perusahaan perlu menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kesejahteraan karyawan sebagai upaya strategis untuk mengurangi risiko keluarnya tenaga kerja.

## **PENUTUP KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu Pelatihan Kerja, Kepuasan Gaji, dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap Turnover Intention. Semakin baik kualitas pelatihan yang diberikan, semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan, serta semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, memastikan sistem penggajian yang adil dan transparan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, berperan penting dalam menekan turnover intention dan mempertahankan loyalitas karyawan.

## REKOMENDASI

Hasil penelitian ini merekomendasikan agar coffee shop di Kota Semarang meningkatkan kualitas pelatihan kerja dengan program yang terarah dan relevan untuk memperkuat keterampilan barista maupun staf pelayanan. Sistem penggajian perlu dikelola secara adil, transparan, dan sesuai kontribusi karyawan agar kepuasan kerja tetap terjaga serta menekan risiko turnover intention. Lingkungan kerja yang kondusif melalui hubungan kerja yang harmonis, fasilitas yang memadai, serta suasana kerja yang nyaman menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi yang berpotensi memengaruhi turnover intention. Objek penelitian dapat diperluas pada berbagai sektor usaha atau dilakukan perbandingan antar coffee shop di beberapa daerah untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi niat berpindah kerja

karyawan.

## REFERENSI

- Andini, A. P., dan Aslamiyah, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Gaji , Beban Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 7720–7730.
- Casteel, A., dan Bridier, N. L. (2021). D Escribing P Opulations and S Amples in D Octoral. *International Journal of Doctoral Studies*, 16, 339–362.
- Guridno, N., dan Farid Wajdi, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Pegawai Kanwil DJP Jawa Tengah II (Surakarta). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 9229–9240.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., dan Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Krisdianto, dan Widystuti, T. (2022). Dampak Pelatihan, Insentif, Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Pegawai di Rumah Sakit Olahraga Nasional KEMENPORA. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8.5.2017), 2003–2005.
- Mawey, E. R., Moniharpon, S., dan Saerang, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 12(1), 911–921.
- Palehpy, M. R. S., dan Suprapti, E.

- (2025). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Kerja Terhadap Turn Over Karyawan Pada PT Gading Semesta Transwisata di Tangerang Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1), 194–208.
- Pangau, G. Y., Rumawas, W., dan Walangitan, O. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Productivity*, 4(6), 2723–0112.
- Pertiwi, E. H., Yusnita, R. T., dan Karmila, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan CV. Sollu Citra Muslim. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(3), 36–42. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.854>
- Sukanti, F., Asiyah, S., dan Wahono, B. (2021). Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada PT. Bumi Menara Internusa Dampit. *e-Jurnal Riset Manajemen*, 1(2), 93–104.
- Tauriadi, D., Kusdyah, I., dan . F. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Turnover Intention Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pt. Imfarmind Farmasi Industri. *Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen*, 2(1), 569–582. <https://doi.org/10.32815/jiram.v2i1.43>
- Zahra, W. H., Suharyanto, dan Mildawani, M. M. T. . (2023). Analisis Turnover Intention Ditinjau Dari Kepuasan Gaji, Beban Kerja dan Work Engagement Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 10(3), 13–22. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v10i3.577>