

Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi¹, Deden Mulyana², Ade Komaludin³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Siliwangi

Email: ¹it.hayyitammi@gmail.com, ²dedenmulyana@unsil.ac.id,

³adekomaludin@unsil.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, dengan sampel Karyawan Generasi Z yang bekerja pada *startup* berstatus *unicorn* di wilayah Jabodetabek. Pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* dengan ukuran sampel sebanyak 150. Instrumen penelitian ini adalah kuesioner pernyataan dengan skala *likert*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, komitmen organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan, persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan.

Kata kunci: Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan, Generasi Z

Abstract

This study examined the effect of career development, organizational commitment, and perceived organizational support on employee retention through job satisfaction as a mediating variable. The research method used was a survey method, with a sample of Generation Z employees working at startups with unicorn status in Greater Jakarta. Sampling was done by purposive sampling with a sample size of 150. This research instrument was a statement questionnaire with a Likert scale. The results showed that

Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, Ade Komaludin

career development, organizational commitment, and perceived organizational support positively and significantly affected job satisfaction. Career development, organizational commitment and perceived organizational support positively and significantly affected employee retention. Career development on employee retention through job satisfaction had a significant positive effect., organizational commitment on employee retention through job satisfaction had a significant positive effect, and perceived organizational support on employee retention through job satisfaction had a significant positive effect.

Keywords: *Career Development, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Employee Retention, Generation Z*

Pendahuluan

Perkembangan perusahaan rintisan atau lebih kita kenal dengan istilah *startup* di Indonesia saat ini cukup pesat. Pada saat ini terdapat 2.555 *startup* yang ada di Indonesia. Indonesia menempati urutan ke-6 dari 10 besar negara dengan *startup* terbanyak di dunia (*Startup Ranking*, 2023). Menurut data dari Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI), sampai akhir tahun 2021 bahwa mayoritas *startup* berada di wilayah Jabodetabek, berjumlah 481 *startup* dengan persentase 39.59% (MIKTI, 2021). Indonesia saat ini sudah memiliki beberapa *startup* yang berstatus *unicorn*. Kehadiran *startup unicorn* juga telah menjadi salah satu daya tarik utama bagi generasi Z dalam mencari kerja, mereka merasa bahwa *startup* cocok dengan *background* mereka yang dikenal ahli teknologi dan adaptif terhadap perubahan yang sangat cepat (cdc.pnj, 2022). Generasi Z adalah generasi yang lahir pada tahun 1995-2012 (Barhate & Dirani, 2022).

Hasil riset MIKTI tahun 2017-2019 menyatakan bahwa, *problem* yang dihadapi oleh *startup* di Indonesia 19 persen adalah persoalan Sumber Daya Manusia (SDM) (MIKTI, 2021). Beberapa permasalahan SDM yang dihadapi *startup* diantaranya 91% karyawan mengaku terbuka untuk meninggalkan perusahaan jika ada kesempatan baru, dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu mendapatkan tawaran *rewards* & kompensasi yang lebih baik, ketidakselarasan dengan visi dan budaya perusahaan, dan minimnya kesempatan untuk berkembang (Alpha JWC Ventures, 2022). Semenjak Generasi Z memasuki dunia kerja, isu berpindah-pindah pekerjaan atau dikenal dengan *job hopping* pada tahun 2021 mengalami peningkatan 40% dari tahun sebelumnya, yang mana

tingginya perputaran tentu akan mengganggu keberlangsungan perusahaan (Berger, 2022). Oleh karenanya retensi karyawan di perusahaan menjadi tantangan global utama yang dihadapi oleh perusahaan (Roopavathi & Kishore, 2020). Retensi karyawan dan faktor-faktornya harus diperhatikan oleh *startup* terlebih karyawan Generasi Z sebagai angkatan kerja yang akan mendominasi untuk beberapa tahun kedepan.

Tinjauan Pustaka

Pengembangan Karier (X1)

Pengembangan karier, adalah suatu upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dan organisasi untuk mengoptimalkan pengabdian dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, baik itu pada organisasi *profit* maupun *non-profit* (Busro, 2018). Pengembangan karier sangat penting dalam suatu perusahaan, karena akan berdampak terhadap meningkatnya kepuasan pegawai, loyalitas, kreativitas, dan menurunnya perputaran pegawai serta hubungan dan sikap positif karyawan terhadap perusahaan (Mangkunegara dalam Widiyani & Zalianty, 2024). Pengembangan karier dapat diukur melalui (1) kejelasan karier; (2) pengembangan diri; dan (3) perbaikan mutu kinerja (Busro, 2018).

Komitmen Organisasi (X2)

Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Allen dan Meyer dalam Priansa, 2018). Melalui komitmen organisasi perusahaan bisa mengetahui sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap bersama organisasi (Mathis & Jackson, 2019). Komitmen organisasi dapat diukur melalui (1) identifikasi; (2) keterlibatan; dan (3) loyalitas terhadap organisasi atau perusahaannya (Busro, 2018).

Persepsi Dukungan Organisasi (X3)

Persepsi dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger dalam Mardiana & Syarif, 2017). Bilamana karyawan merasa dihargai atas kontribusinya maka mereka akan sepakat dengan *statement-statement* yang dikeluarkan oleh perusahaan. Selain dari itu, ketika organisasi memenuhi kebutuhan karyawan, menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kepentingan mereka, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja, yang berdampak terhadap keuntungan organisasi dan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan (Vu, 2022). Persepsi dukungan organisasi bisa diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu keadilan, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja (Rosyiana dalam Hidayanti et al., 2020).

Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja secara umum dipahami sebagai perasaan atau reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Dole dan Schoeder dalam Indrasari, 2017). Kepuasan kerja juga merupakan prediktor yang baik terhadap keinginan atau keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Gazioglu dan Tansel dalam Indrasari, 2017). Kepuasan kerja dapat diukur melalui indikator gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja (Nelson dan Quick dalam Setiono & Sustiyatik, 2020).

Retensi Karyawan (Y)

Retensi karyawan adalah usaha organisasi untuk mempertahankan karyawan, agar bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang cukup lama (Mathis dan Jackson dalam Hariyanti, 2022). Retensi karyawan harus mendapat perhatian yang tinggi karena dapat membantu mengurangi biaya *turnover* atau dalam meminimalkan biaya rekrutmen dan pelatihan, juga membantu dalam mempertahankan tenaga kerja yang berbakat agar tidak keluar (Khalid & Samina, 2018).

Rumusan Hipotesis

- H1 : Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek;
- H2 : Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek;
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek; dan
- H4 : Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu (Sugiyono, 2023).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2023). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Generasi Z yang bekerja di *startup unicorn* di wilayah Jabodetabek, dengan ukuran populasi tidak diketahui. Teknik sampling yang digunakan

yaitu *nonprobability sampling*. *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Salah satu teknik sampling dengan pendekatan *nonprobability sampling* adalah *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini diambil berdasarkan beberapa kriteria sebagai berikut.

- 1) Warga Negara Indonesia
- 2) Laki-laki dan perempuan
- 3) Lahir antara tahun 1997-2012 atau Generasi Z
- 4) Bekerja di *startup unicorn* di wilayah Jabodetabek

Adapun penghitungan sampel dengan menggunakan pendekatan rumus Lemeshow, pendekatan rumus ini dapat digunakan untuk menghitung jumlah sampel dengan ukuran populasi yang tidak diketahui secara pasti (Riyanto & Hatmawan, 2020). Tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 8%, dimana ukuran tersebut cukup moderat dan dapat diterima oleh sebagian besar peneliti survei dengan tingkat kepercayaan 95%.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{d^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

z = Skor z pada kepercayaan 95% = 1,96

p = Maksimal estimasi = 50% = 0.5

d = Tingkat kesalahan = 8% = 0.8

Maka, ukuran sampel minimal yang harus digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut.

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{0,8^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,8^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,8^2}$$

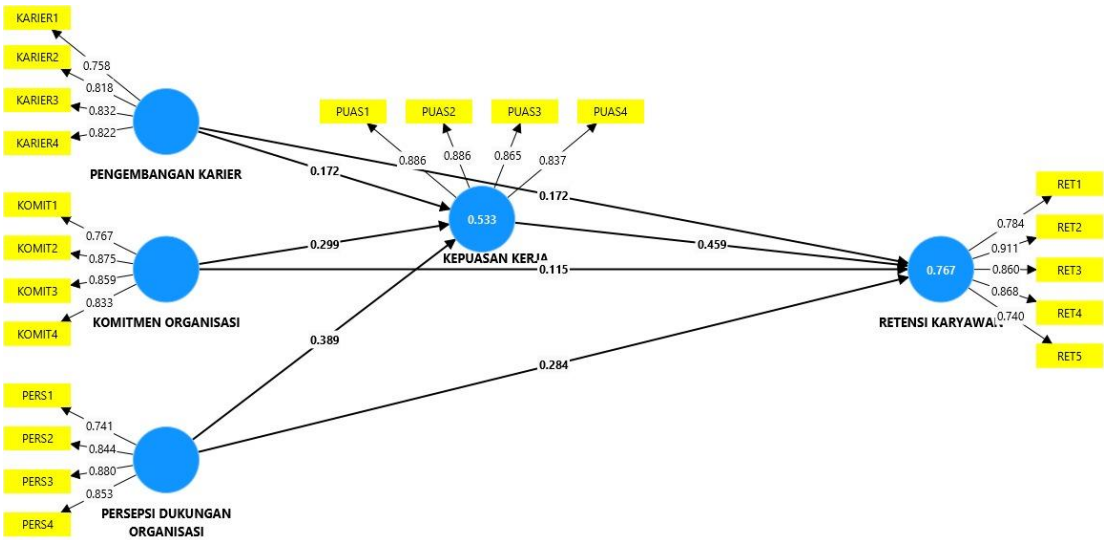
$$n = 150$$

Teknik Analisis Data

Penelitian ini melibatkan penggunaan metode pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner dengan menggunakan model skala *likert* 5 gradasi, sebagai alat ukur pernyataan yang tetera dalam angket. Kemudian teknik analisis yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS). Adapun *software* yang digunakan untuk mengolah data dalam penelitian yaitu SmartPLS 4.1.2

Hasil dan Pembahasan

**Evaluasi Model Pengukuran
Convergent Validity**



Gambar 1 Hasil Uji

Berdasarkan Gambar 1 semua item pengukuran mempunyai *loading factor* ≥ 0.70 dan *communality* ≥ 0.50 , yang berarti bahwa item pengukuran valid mencerminkan pengukuran variabel, dan sudah memenuhi syarat validitas konvergen.

Discriminant Validity

Tabel 1 Fornell Lacker Criterion

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Pengembangan Karier	Persepsi Dukungan Organisasi	Retensi Karyawan
--	----------------	---------------------	---------------------	------------------------------	------------------

Kepuasan Kerja	0.869				
Komitmen Organisasi	0.620	0.834			
Pengembangan Karier	0.552	0.584	0.808		
Persepsi Dukungan Organisasi	0.649	0.565	0.527	0.831	
Retensi Karyawan	0.810	0.660	0.642	0.737	0.835

Berdasarkan Tabel 1 akar AVE kepuasan kerja adalah (0.869) lebih tinggi dari korelasinya dengan komitmen organisasi (0.620), korelasinya dengan pengembangan karier (0.552), korelasinya dengan persepsi dukungan organisasi (0.649), dan korelasinya dengan retensi karyawan (0.810). Demikian juga dengan masing-masing akar AVE komitmen organisasi, pengembangan karier, persepsi dukungan organisasi dan retensi karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya. Evaluasi *discriminant validity* berdasarkan kriteria *Fornell Lacker* dapat diterima.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 Nilai Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.891	0.892	0.925	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.853	0.853	0.901	Reliabel
Pengembangan Karier	0.823	0.825	0.883	Reliabel
Persepsi Dukungan Organisasi	0.852	0.872	0.899	Reliabel
Retensi Karyawan	0.890	0.894	0.920	Reliabel

Berdasarkan Tabel 2 variabel kepuasan kerja mempunyai nilai *composite reliability* (CR) $0.892 \geq 0.70$, yang menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas variabel diterima. Ukuran lainnya yaitu *Cronbach's Alpha* dan Rho A menghasilkan nilai ≥ 0.70 (reliabel). Hasil ini menunjukkan tingkat reliabilitas / konsistensi internal variabel dapat diterima. Demikian dengan variabel lainnya yaitu komitmen organisasi, pengembangan karier, persepsi dukungan organisasi dan retensi karyawan mempunyai *composite reliability*, *Cronbach's Alpha* dan Rho A ≥ 0.70 (reliabel).

Evaluasi Model Struktural
Uji Multikolinearitas

Tabel 3 Inner Variance Inflation (VIF)

Konstruk	Variance Inflation Factor (VIF)
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	2.140
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	1.763
Komitmen Organisasi -> Retensi Karyawan	1.954
Pengembangan Karier -> Kepuasan Kerja	1.661
Pengembangan Karier -> Retensi Karyawan	1.724
Persepsi Dukungan_ Organisasi -> Kepuasan Kerja	1.608
Persepsi Dukungan_ Organisasi -> Retensi Karyawan	1.932

Berdasarkan tabel 4.16 hasil estimasi nilai *inner VIF* < 5, maka tidak ada multikolinier antara variabel.

Evaluasi Keباikan dan Kecocokan Model

Goodness of Fit (GoF)

Nilai *communality* diperoleh dari kuadrat nilai *loadings factor*, berdasarkan pengolahan diperoleh rata-rata nilai *communality* adalah 0,705 dan rata-rata nilai *R Square* adalah 0,576. Sehingga didapatkan Indeks GoF adalah akar (0,705 x 0,576) adalah 0,637. Berikut disajikan dalam Tabel

Tabel 4 Indkes Goodness of Fit

Rata-Rata Nilai <i>Communality</i>	Rata-Rata Nilai <i>R Square</i>	Indeks <i>Goodness of Fit</i>	Kriteria
0,690	0,65	0,669	Tinggi

Uji Hipotesis

Tabel 5 Direct Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (O/Stdev)	P Values
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.459	0.455	0.088	5.203	0.000
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.299	0.284	0.119	2.511	0.007

Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, Ade Komaludin

Komitmen Organisasi -> Retensi Karyawan	0.252	0.236	0.083	3.043	0.001
Pengembangan Karier -> Kepuasan Kerja	0.172	0.188	0.078	2.203	0.015
Pengembangan Karier -> Retensi Karyawan	0.251	0.261	0.072	3.501	0.000
Persepsi Dukungan_Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.389	0.400	0.074	5.276	0.000
Persepsi Dukungan_Organisasi -> Retensi Karyawan	0.462	0.471	0.063	7.381	0.000

Tabel 6 Indirect Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (O/Stdev)	P Values
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.137	0.127	0.056	2.440	0.008
Pengembangan Karier -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.079	0.087	0.042	1.872	0.032
Persepsi Dukungan_Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.179	0.183	0.050	3.592	0.000

H1 : Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek;

Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja sebesar (0,172) dengan *t statistic* (2.203 > 1,96) serta *p-value* (0,015 < 0,05). Artinya pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bagi generasi Z, yang dikenal memiliki harapan tinggi terhadap perkembangan karier dan *skill*, program pengembangan karier yang komprehensif dan terstruktur menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Wirayudha & Andayani, 2020), dan tidak sejalan dengan hasil penelitian (Al Sharafi et al., 2018).

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar (0,299) dengan *t statistic* (2,511 > 1,96) serta *p-value* (0,007 < 0,05). Artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Generasi Z yang sering mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, akan lebih puas jika mereka merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dan bermakna, melalui keterlibatan aktif serta kontribusi mereka di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja (Muhamad et al., 2023) dan (Rachman et al., 2022), dan tidak sejalan dengan hasil penelitian (Bagis et al., 2021).

Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar (0,389) dengan *t statistic* (5,276 > 1,96) serta *p-value* (0,000 < 0,05). Artinya persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan Generasi Z sangat menghargai adanya dukungan dari organisasi yang membuat mereka merasa dihargai dan merasa menjadi bagian penting dari perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja (Putri et al., 2023) dan (Aprillia & Mukti, 2018), dan tidak sejalan dengan hasil penelitian (Ratnasari et al., 2023).

H2 : Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z startup unicorn di Jabodetabek;

Pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan sebesar (0,251) dengan *t statistic* (3,501 > 1,96) serta *p-value* (0,000 < 0,05). Artinya pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Generasi Z, yang cenderung memiliki harapan tinggi terhadap perkembangan karier dan profesional, mereka akan merasa lebih terikat dengan perusahaan yang menawarkan jenjang karier yang jelas dan kesempatan untuk meningkatkan *skill* mereka. Program seperti pelatihan,

Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, Ade Komaludin

mentoring, dan kesempatan melanjutkan pendidikan dapat membantu memenuhi harapan ini dan membuat karyawan merasa dihargai serta memiliki prospek masa depan yang lebih menjamin di perusahaan, sehingga mereka cenderung lebih memilih untuk bertahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Pradipta & Suwandana, 2019);(Disa & Djastuti, 2019);(Darmika & Sriathi, 2019);(Wirayudha & Andayani, 2020);(Nurmalitasari & Andriyani, 2021)(Ferdiana et al., 2023). Adapun hasil penelitian lain menunjukkan hasil berbeda bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan (Al Sharafi et al., 2018).

Pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan sebesar (0.252) dengan *t statistic* (3.043 > 1,96) serta *p-value* (0,001 < 0,05). Artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin besar kemungkinan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus fokus pada strategi dan inisiatif yang meningkatkan komitmen karyawan Generasi Z untuk memastikan tingkat retensi yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Lintang et al., 2024);(Darmika & Sriathi, 2019);(Dewi & Riana, 2019);(Widhari & Ardana, 2021);(Mardhani & Dewi, 2022);(Tambak et al., 2022);(Ferdiana et al., 2023). Adapun hasil penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan (Moshabi et al., 2024).

Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan sebesar (0,462) dengan *t statistic* (7,381 > 1,96) serta *p-value* (0,000 < 0,05). Artinya persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam mempertahankan karyawan. Dukungan ini bisa berupa keadilan baik dalam hal prosedur maupun sosial, *feedback* dari atasan, penghargaan *profit* dan *non-profit*. Dukungan yang kuat dari organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja saja tetapi juga meningkatkan loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bersama perusahaan dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa, strategi retensi karyawan yang efektif salahsatunya adalah

melalui peningkatan dukungan bagi karyawan, dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan (Agarwal & Vaghela, 2018); (Upadhyay, 2020); (Suvethashri & Vickram, 2020);(Sitaniapessy et al., 2023). Adapun hasil penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Tuna et al., 2024) dan (Alias et al., 2019).

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z startup unicorn di Jabodetabek; dan

Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan sebesar (0.459) dengan *t statistic* (5.203 > 1,96) serta *p-value* (0.000 < 0.05). Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Biason, 2020), dan tidak sejalan dengan hasil penelitian (Millena & Mon, 2022).

H4 : Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z startup unicorn di Jabodetabek.

Hasil pengujian variabel pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, didapatkan nilai *p-value* (0,032 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, dengan kata lain kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap retensi karyawan, dengan begitu maka hipotesis diterima. Artinya, ketika karyawan mendapatkan pengembangan karier yang baik maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, Ade Komaludin

Karyawan yang merasakan baiknya pengembangan karier yang diberikan oleh perusahaan akan merasa lebih puas dan memilih bertahan lebih lama di perusahaan.

Hasil pengujian variabel komitmen organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, didapatkan nilai *p-value* ($0,008 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, dengan kata lain kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap retensi karyawan, dengan begitu maka hipotesis diterima. Artinya, ketika karyawan merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, hal ini meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan, Karyawan yang merasa terikat secara emosional dan nilai dengan perusahaan cenderung merasa lebih puas dan memilih untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Hasil pengujian variabel persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, nilai *p-value* ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, dengan kata lain kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan, dengan begitu maka hipotesis diterima. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang kemudian meningkatkan retensi karyawan. Dukungan yang dirasakan dari organisasi membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bertahan di perusahaan.

Simpulan

Berdasarkan studi dan pembahasan yang dapat dijelaskan sebelumnya, bisa disimpulkan sebagai berikut.

1. Pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya investasi dalam program pengembangan karier, penguatan komitmen, dan peningkatan dukungan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh

secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, komitmen karyawan terhadap perusahaan dan memberikan dukungan yang memadai dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

3. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya perusahaan untuk terus meningkatkan kepuasan kerja guna mempertahankan karyawan.
4. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan secara positif dan signifikan.

Daftar Pustaka

- Agarwal, H., & Vaghela, P. S. (2018). Work Values of Gen Z: Bridging the Gap to the Next Generation. *National Conference on Innovative Business Management Practicessn in 21 Century*.
- Al Sharafi, H., Hassan, M. E. M., & Alam, S. S. (2018). The Effect of Training and Career Development on Employees Retention –A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen. *The Journal of Social Sciences Research, SPI 2*, 420–430. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.420.430>
- Alias, N. E., Zailan, N. A., Jahya, A., Othman, R., & Sahiq, A. N. M. (2019). The Effect of Supportive Work Environment on Employee Retention at Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 9*(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i8/6210>
- Alpha JWC Ventures. (2022). *Growth & Scale Talent Playbook*.
- Aprillia, F., & Mukti, H. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Perceived Organization Support (POS) Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM, 1*(1). <https://ibn.e-journal.id/index.php/JIBPU/article/view/104/82>
- Bagis, F., Kusumo, U. I., & Arini, H. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variable on the Effect of Organizational Culture and Leadership Style to Organizational Commitment. *International Sustainable Competitiveness Advantage, 1*(1), 539–548. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/2495%0Ahttps://jurnal.stie->

Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, Ade Komaludin

[aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/download/2495/1184](https://ojs.uin-suka.ac.id/index.php/IJEBAR/article/download/2495/1184)

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 46, Issues 1–2, pp. 139–157). <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Berger, C. (2022). *Gen Z Workers will be 30% of The Workforce by 2030 here's what they want from their employers*. Fortune. <https://fortune.com/2022/05/27/gen-z-workers-want-flexibility-at-work/>

Biason, R. S. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3).

Busro, M. (2018). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.

cdc.pnj. (2022). *Mengapa Banyak Fresh Graduate Ingin Kerja di Start-Up?* Prospole Indonesia.

<https://cdc.pnj.ac.id/readmoreeng/63984ca6320a076c6c020fcd/mengapa-banyak-fresh-graduate-ingin-kerja-di-start-up>

Darmika, N. K., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4153. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p06>

Dewi, K. E. O., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 7836–7862. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i2.p11>

Disa, L. Z., & Djastuti, I. (2019). Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 8(1), 81–95. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>

Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117–128. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v2i02.108>

Hariyanti. (2022). Retensi dan Separasi. In A. Bairizki (Ed.), *Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern)* (1st ed., pp. 131–140). Seval Literindo Kreasi.

Hidayanti, S., Budianto, A., & Setianingsih, A. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada PT. PP Presisi Tbk Tasikmalaya). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(3).

Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Indomedia Pustaka. [http://repository.unitomo.ac.id/549/1/Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.pdf](http://repository.unitomo.ac.id/549/1/Kepuasan%20Kerja%20dan%20Kinerja%20Karyawan.pdf)

- Khalid, K., & Samina, N. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *Sage Journals*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/2158244018810067>
- Lintang, M. I. G., Lengkong, V., & Walangitan, M. (2024). Pengaruh Talent Management dan Organizational Commitment Terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bumi Karsa Wilayah Tondano. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v12i01.53474>
- Mardhani, K. K., & Dewi, A. S. K. (2022). Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja RSU Bhakti Rahayu Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(1), 150–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i01.p08>
- Mardiana, R., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi*. CV Nas Media Pustaka.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management. In *The Business Planning Tool Kit* (Vol. 13). <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=71>
- MIKTI. (2021). *Mapping & Database Startup Indonesia 2021*. MIKTI.
- Millena, R., & Mon, M. D. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 10(3). <https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.220>
- Moshabi, C. S., Schultz, C. M., & Plessis, F. Du. (2024). The relationship between organisational commitment, job satisfaction and employee retention of detectives in the SAPS in the City of Tshwane. *Journal of Human Resource Management*, 22, 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2266>
- Muhamad, S., Irumba, A., & Bakasaki, P. (2023). Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Renewable Energy Industry. *Metropolitan Journal of Business & Economics*, 2(9), 55–65.
- Nurmalitasari, S., & Andriyani. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 2409. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i04.p19>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (A.

Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, Ade Komaludin

Garnida (Ed.)). Alfabeta.

Putri, D. N., Fatmah, B., Tubastuvi, N., & Widhiandono, H. (2023). Understanding Turnover Intention: Exploring the Influence of Job Security, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(12), 5614–5630. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i12.em11>

Rachman, M. M., Handayani, M. S., & Sugijanto. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction: The Impact of Organizational Commitment on Employee Intention to Quit. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 11(2), 201–220. <https://doi.org/DOI: 10.21776/ub.apmba.2022.011.02.5>

Ratnasari, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Jurnal Administrasi Bisnis* |, 17(2), 267–281. <https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/2710>

Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif (Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen)*. Deepublish.

Roopavathi, S., & Kishore, K. (2020). Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organisation. *Journal of Information and Computational Science*, 10(2).

Setiono, B. A., & Sustiyatik, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritis dan Praktis*. CV. Berkah Wisnu.

Sitaniapessy, S. S., Armanu, & Kurniawati, D. T. (2023). The Effect of Talent Management and Perceived Organizational Support on Employee Retention Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Social Service and Research*, 3(8). <https://doi.org/https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.470>

Startup Ranking. (2023, December). <https://www.startupranking.com/countries>

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (Ed.); Edisi Kedu). Alfabeta.

Suvethashri, & Vickram. (2020). A Study on The Employee Retention Strategies Followed by Startup Companies. *International Journal of Business Management & Research*, 10(1), 59–66.

Tambak, S. R., Elvina, & Prayoga, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja PT. Marbau Jaya Indah Raya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 10484–10501. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4089>

Tuna, S. N. H., Trang, I., & Soepeno, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier, Keterlibatan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bahana Security System Cabang Manado. *Musyitari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 4(6).

<https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>

- Upadhyay, R. (2020). Study of Employee Retention Strategies in Startup Ventures. *International Journal of Management*, 11(10), 2834–2843. <https://doi.org/https://doi.org/10.17605/OSF.IO/Q35D6>
- Vu, T.-V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>
- Widhari, N. L. P. P., & Ardana, I. K. (2021). Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada Hotel Oberoi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i09.p03>
- Widiyani, N. Z., & Zalianty, J. A. (2024). Pengembangan Karir Pegawai. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Eureka Media Aksara.
- Wirayudha, C. A., & Andayani, G. A. D. (2020). Kompensasi dan Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p02>