

## Faktor Retensi Karyawan Generasi Z *Startup Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Hayyi Itqi Tammi<sup>1\*</sup>, Deden Mulyana<sup>2</sup>, Ade Komaludin<sup>3</sup>  
Magister Manajemen, Universitas Siliwangi, Tasikmalaya Indonesia  
[it.hayyitammi@gmail.com](mailto:it.hayyitammi@gmail.com)\*

Manuskrip: 11 Juli 2024; Ditinjau: 18 Juli 2024; Diterima: 25 Juli 2024;  
Online: Juli-2024; Diterbitkan: Juli-2024  
\*Korespondensi Penulis

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karier, *organizational commitment* dan *perceived organizational support* 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. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier, *organizational commitment* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karier, *organizational commitment* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan, *organizational commitment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan, *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan.

**Kata Kunci:** Pengembangan Karier; *Organizational Commitment*; *Perceived Organizational Support*; Kepuasan Kerja; Retensi Karyawan; Generasi Z; *Startup*

### 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. The results showed that 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; *Startup*

## PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan rintisan atau lebih dikenal dengan istilah *startup* saat ini di Indonesia berkembang cukup pesat. Pada saat ini terdapat 2.555 *startup* yang ada di Indonesia, yang mana Indonesia menempati ranking ke-6 dari 10 besar negara dengan *startup* terbanyak di dunia (*Startup Ranking*, 2023). Adapun mayoritas *startup* di Indonesia berada di wilayah Jabodetabek, dengan jumlah

481 *startup* (MIKTI, 2021). Indonesia saat ini sudah memiliki beberapa *startup* yang berstatus *unicorn*. Berikut daftar *startup unicorn* di Indonesia.

Tabel 1 Startup Unicorn di Indonesia

No	Perusahaan	Nilai Valuasi	Tahun Jadi Unicorn
1	GoTo Group	US\$30 miliar	Gojek: 2017 Tokopedia: 2016
2	Bukalapak	US\$2,75 miliar	2017
3	Blibli	US\$7,5 miliar	2018
4	Traveloka	US\$2,75 miliar	2017
5	Ovo	US\$2,9 miliar	2019
6	Xendit	US\$1 miliar	2021
7	Tiket	US\$2 miliar	2021
8	J&T Express	US\$2 miliar	2021
9	Ajaib	US\$1 miliar	2021
10	Kopi Kenangan	US\$ 1 miliar	2021
11	Kredivo	US\$2,5 miliar	2021
12	Dana	US\$1,2 miliar	2022
13	Akulaku	US\$1,5-2 miliar	2022
14	eFishrey	US\$1,3 miliar	2023

(Kharisma, 2023)

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 1996-2010 (Sutrasna, 2023). Pada tahun 2021, 50% karyawan *startup* di dominasi oleh Generasi Z (MIKTI, 2021). Kunci keberhasilan *startup* salahsatunya dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang merupakan asset penting dalam memengaruhi pertumbuhan *startup* (Jaya et al., 2017).

Adapun beberapa permasalahan sumber daya manusia yang dialami *startup* salahsatunya, tenaga kerja di sektor teknologi *startup* rentan untuk meninggalkan perusahaan. Sebuah penelitian yang melibatkan ratusan karyawan *startup* dan hampir 40 pendiri *startup* di enam negara ASEAN mengungkapkan bahwa, sebanyak 91 persen karyawan mengaku terbuka untuk meninggalkan perusahaan jika ada kesempatan baru. Hal tersebut 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* menjadi suatu kekhawatiran dan tantangan bagi perusahaan. Pada tahun 2021 *job hopping* mengalami peningkatan 40% dari tahun sebelumnya, yang mana tingginya perputaran tentu akan mengganggu keberlangsungan perusahaan (Berger, 2022). Generasi Z lebih memilih untuk *resign* dan berpindah ke perusahaan lain yang mampu memberikan mereka kepuasan kerja, bahkan ketika tidak memiliki rencana cadangan sekalipun (Kreacic et al., 2023). Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh *startup* terlebih karyawan Generasi Z sebagai angkatan kerja yang akan mendominasi untuk beberapa tahun kedepan.

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*. Indikator pengembangan karier yaitu, kejelasan karier, pengembangan diri dan perbaikan mutu kinerja (Busro, 2018). *Organizational Commitment* dipahami sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya (Steers dalam Busro, 2018). Indikator *organizational commitment* yaitu, identifikasi, keterlibatan dan loyalitas (Busro, 2018). *Perceived oganizational support* merupakan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger dalam Mardiana & Syarif, 2017). Indikator *perceived organizational support* yaitu, keadilan, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja (Rosyiana dalam Hidayanti et al., 2020). Kepuasan kerja secara umum dipahami sebagai perasaan atau reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Dole dan Schoeder dalam Indrasari, 2017). Indikator kepuasan kerja yaitu, gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja. Retensi karyawan adalah usaha organisasi untuk mempertahankan karyawan, agar bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang cukup lama (Mathis dan Jackson dalam Hariyanti,

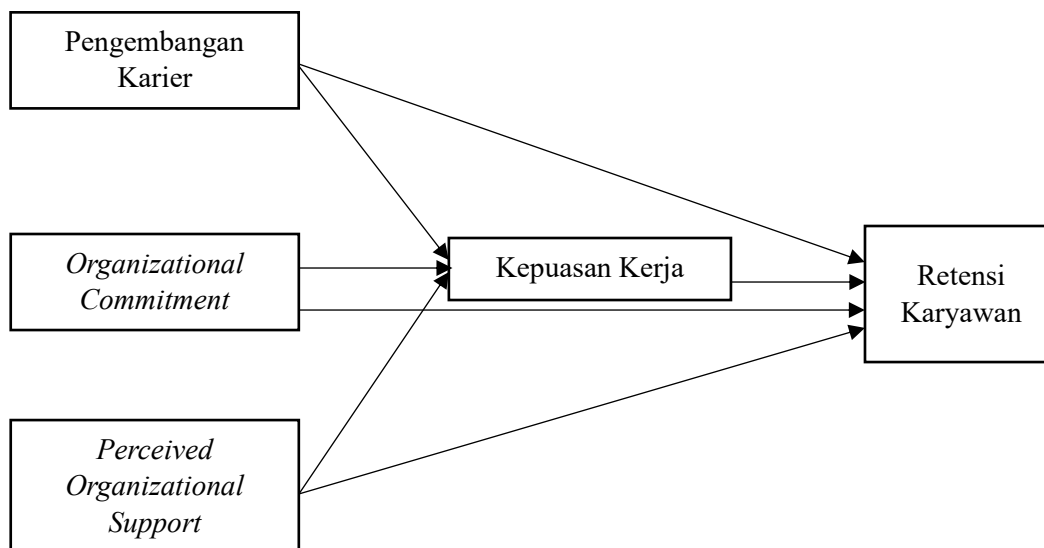


2022). Indikator retensi karyawan yaitu, komponen organisasi, peluang karier, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, hubungan karyawan (Mathis dan Jackson dalam Hermawan, 2022).

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan karier, *organizational commitment*, *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z yang bekerja di *startup unicorn* wilayah Jabodetabek, dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

## METODE

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, dengan populasi karyawan Generasi Z yang bekerja di *startup* berstatus *unicorn* di wilayah Jabodetabek (DKI Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi). Jumlah populasi dalam penelitian ini belum teridentifikasi secara pasti. Teknik pengambilan sampel pada pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria Warga Negara Indonesia (WNI), laki-laki atau perempuan, berusia 18-27 tahun, bekerja di *startup unicorn* wilayah Jabodetabek. Pengambilan ukuran sampel minimal menggunakan rumus *Lemeshow*, didapatkan sampel minimal 150. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai data primer, dengan menggunakan skala *Likert* untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan pendapat responden. Penelitian ini menggunakan aplikasi perangkat lunak yaitu SmartPLS versi 4, dengan menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Pada analisis datanya terdiri dari evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan evaluasi kebaikan dan kecocokan model.



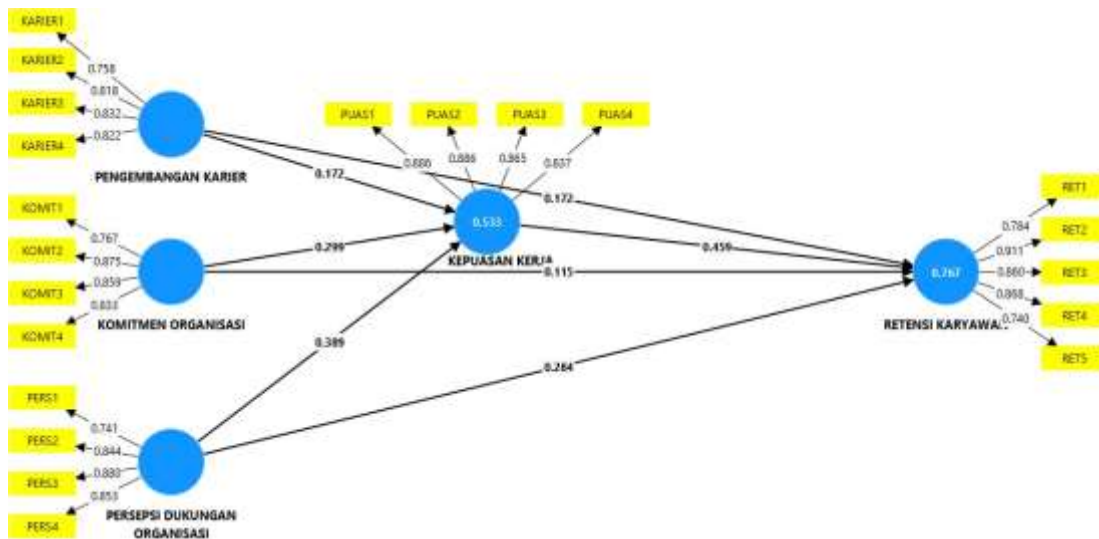
Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang sudah dipaparkan tersebut, selanjutnya disusun hipotesis sebagai berikut.

- H1: Pengembangan karier, *organizational commitment*, dan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek;
- H2: Pengembangan karier, *organizational commitment*, dan *perceived organizational support* 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, *organizational commitment*, dan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.

## HASIL dan PEMBAHASAN

**Hasil**  
**Evaluasi Model Pengukuran**  
**Convergent Validity**



**Gambar 2. Outer Loadings**  
 (Sumber: Data diolah, 2024)

Berdasarkan hasil dari gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang diuji dalam penelitian ini memiliki nilai *outer loadings* atau *loading factor*  $\geq 0.70$ , yang berarti bahwa item pengukuran valid mencerminkan pengukuran variabel, dan sudah memenuhi syarat validitas konvergen.

**Discriminant Validity**

**Tabel 2 Fornell Lacker Criterion**

	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Organizational Commitment</b>	<b>Pengembangan Karier</b>	<b>Perceived Organizational Support</b>	<b>Retensi Karyawan</b>
Kepuasan Kerja	<b>0.869</b>				
Organizational Commitment	0.620	<b>0.834</b>			
Pengembangan Karier	0.552	0.584	<b>0.808</b>		
perceived organizational support	0.649	0.565	0.527	<b>0.831</b>	
Retensi Karyawan	0.810	0.660	0.642	0.737	<b>0.835</b>

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan Tabel 9, akar AVE kepuasan kerja adalah (0.869) lebih tinggi dari korelasinya dengan *organizational commitment* (0.620), korelasinya dengan pengembangan karier (0.552), korelasinya dengan *perceived organizational support* (0.649), dan korelasinya dengan retensi karyawan (0.810). Demikian juga dengan masing-masing akar AVE *organizational commitment*, pengembangan karier, *perceived organizational support* dan retensi karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya. Evaluasi *discriminant validity* berdasarkan kriteria *Fornell Lacker* dapat diterima.

**Uji Reliabilitas**

**Tabel 3. Nilai Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Ket.</b>
Kepuasan Kerja	0.891	0.892	0.925	Reliabel
Organizational Commitment	0.853	0.853	0.901	Reliabel
Pengembangan Karier	0.823	0.825	0.883	Reliabel



<i>Perceived Organizational Support</i>	0.852	0.872	0.899	Reliabel
Retensi Karyawan	0.890	0.894	0.920	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan Tabel 10, variabel kepuasan kerja mempunyai nilai *composite reliability* ( $\rho_a$ )  $0.892 \geq 0.70$ , yang menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas variabel diterima. Ukuran lainnya yaitu *Cronbach's Alpha* dan  $\rho_c$  menghasilkan nilai  $\geq 0.70$  (reliabel). Hasil ini menunjukkan tingkat reliabilitas / konsistensi internal variabel dapat diterima. Demikian dengan variabel lainnya yaitu *organizational commitment*, pengembangan karier, *perceived organizational support* dan retensi karyawan mempunyai *composite reliability*, *Cronbach's Alpha* dan  $Rho A \geq 0.70$  (reliabel).

## Evaluasi Model Struktural Uji Multikolinearitas

**Tabel 4. Inner Variance Inflation Factor (VIF)**

Konstruk	Variance Inflation Factor (VIF)
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	2.140
Organizational Commitment -> Kepuasan Kerja	1.763
Organizational Commitment -> Retensi Karyawan	1.954
Pengembangan Karier -> Kepuasan Kerja	1.661
Pengembangan Karier -> Retensi Karyawan	1.724
Perceived Organizational Support -> Kepuasan Kerja	1.608
Perceived Organizational Support -> Retensi Karyawan	1.932

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan Tabel 11, hasil estimasi nilai *inner VIF*  $< 5$ , maka tidak ada multikolinear antar variabel.

**Tabel 5. Nilai F Square**

Variabel Eksogen	Kepuasan Kerja	Retensi Karyawan
Kepuasan Kerja		0.424
Organizational Commitment	0.109	0.029
Pengembangan Karier	0.038	0.074
Perceived Organizational Support	0.202	0.179
Retensi Karyawan		

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa *f square* untuk kepuasan kerja terhadap retensi karyawan adalah 0,424 yang berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan termasuk kategori tinggi; *f square* untuk *organizational commitment* terhadap kepuasan kerja adalah 0,109 yang berarti pengaruh *organizational commitment* terhadap kepuasan kerja termasuk kategori rendah; *f square* untuk *organizational commitment* terhadap retensi karyawan adalah 0,029 yang berarti pengaruh *organizational commitment* terhadap retensi karyawan termasuk kategori rendah; *f square* untuk pengembangan karier terhadap kepuasan kerja adalah 0,038 yang berarti pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja termasuk kategori rendah; *f square* untuk pengembangan karier terhadap retensi karyawan adalah 0,074 yang berarti pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan termasuk kategori rendah; *f square* untuk *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja adalah 0,202 yang berarti pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan termasuk kategori moderat; *f square* untuk *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan adalah 0,179 yang berarti pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan termasuk kategori moderat.

## Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model Uji Hipotesis

**Tabel 6 Direct Effect Test Result**

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





<i>Organizational Commitment</i> -> Kepuasan Kerja	0.299	0.284	0.119	2.511	0.007
<i>Organizational Commitment</i> -> 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
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Kepuasan Kerja	0.389	0.400	0.074	5.276	0.000
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Retensi Karyawan	0.462	0.471	0.063	7.381	0.000

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

**Tabel 7 Indirect Effect Test Result**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics ( O/Stdev)	P Values
<i>Organizational Commitment</i> -> 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
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.179	0.183	0.050	3.592	0.000

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

## Pembahasan

### H1: Pengembangan Karier, *Organizational Commitment*, dan *Perceived Organizational Support* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

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 *organizational commitment* terhadap kepuasan kerja sebesar (0,299) dengan *t statistic* (2,511 > 1,96) serta *p-value* (0,007 < 0,05). Artinya *organizational commitment* 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 *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja sebesar (0,389) dengan *t statistic* (5,276 > 1,96) serta *p-value* (0,000 < 0,05). Artinya *perceived organizational*



*support* 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, *Organizational Commitment*, dan *Perceived Organizational Support* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Retensi Karyawan**

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, *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 negative dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan (Al Sharafi et al., 2018).

Pengaruh *organizational commitment* terhadap retensi karyawan sebesar (0.252) dengan *t statistic* (3.043>1,96) serta *p-value* (0,001 < 0,05). Artinya *organizational commitment* 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 *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan sebesar (0,462) dengan *t statistic* (7,381 > 1,96) serta *p-value* (0,000 < 0,05). Artinya *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

## **H3: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Retensi Karyawan**

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, *Organizational Commitment*, dan *Perceived Organizational Support* Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan**

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

Hasil pengujian variabel *organizational commitment* 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 *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, nilai *p-value* ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, dengan kata lain kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* 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**

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.

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.

Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya perusahaan untuk terus meningkatkan kepuasan kerja guna mempertahankan karyawan.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan secara positif dan signifikan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

1. 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>
2. Alpha JWC Ventures. (2022). *Growth & Scale Talent Playbook*.
  3. 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>
  4. Bagus, 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-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/download/2495/1184>
  5. 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/>
  6. Biason, R. S. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3).
  7. Busro, M. (2018). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
  8. 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>
  9. 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>
  10. 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>
  11. 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>
  12. 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>
  13. Hariyanti. (2022). Retensi dan Separasi. In A. Bairizki (Ed.), *Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern)* (1st ed., pp. 131–140). Seval Literindo Kreasi.
  14. Hermawan, E. (2022). Determination of Employee Retention: Skills, Rewards and Relationship between Employees (Literature Review). *Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting*, 2(6), 2721–3021. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/dijefa.v2i3>
  15. 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).
  16. 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)
  17. Jaya, M. A., Ferdiana, R., & Fauziati, S. (2017). Analisis Faktor Keberhasilan Sumber Daya Manusia Startup . *Prosiding SNATIF Ke-4*.
  18. Kharisma, G. (2023). *15 Unicorn Indonesia: Riwayat Pendanaan, Nilai Valuasi, dll*. Tech in Asia. <https://id.techinasia.com/daftar-unicorn-indonesia-terlengkap>
  19. Kreacic, A., Romeo, J., Simon, L., Uribe, L., Lasater-Wille, A., Costa, E., Ahmed, K., & Paterson, J. (2023). *A-Gen-Z Series*. <https://www.oliverwymanforum.com/global-consumer-sentiment/a-gen-z.html>
  20. 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>
21. Mardhani, K. K., & Dewi, A. S. K. (2022). Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja RSUD 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>
  22. Mardiana, R., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi*. CV Nas Media Pustaka.
  23. MIKTI. (2021). *Mapping & Database Startup Indonesia 2021*. MIKTI.
  24. 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>
  25. 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/10.4102/sajhrm.v22i0.2266>
  26. 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.
  27. Nurmalitasari, S., & Andriyani. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemeditasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15.
  28. 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>
  29. 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/ijssrm/v11i12.em11>
  30. 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>
  31. 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>
  32. *Startup Ranking*. (2023, December). <https://www.startupranking.com/countries>
  33. Sutrasna, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Disrupsi Teknologi dan Kesenjangan Generasi* (H. Wijayanti (Ed.); 1st ed.). CV Jejak.
  34. 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>
  35. 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), 887–906. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i09.p03>
  36. 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://dx.doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p02>

