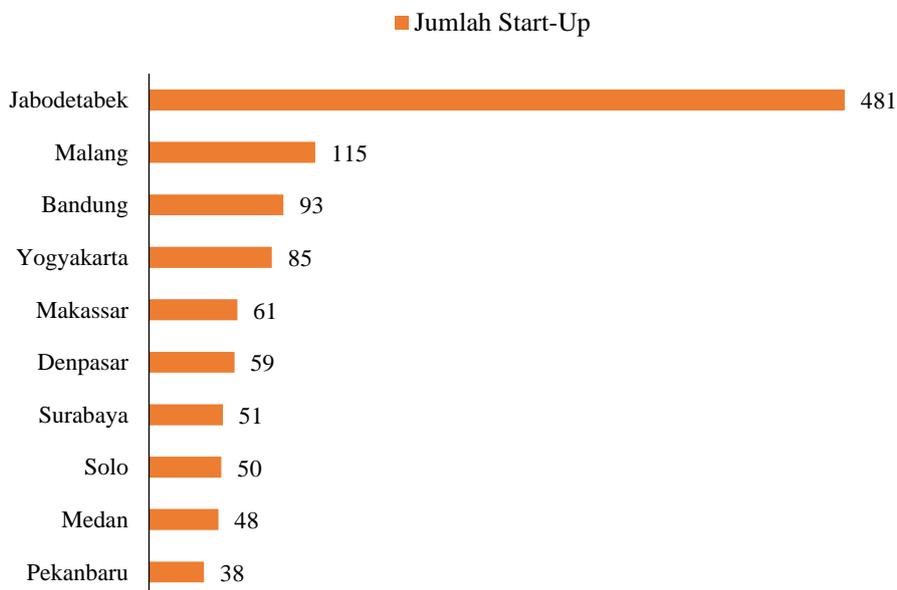


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

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: 15) (lihat Gambar 1.1).

10 Wilayah dengan Startup Terbanyak di Indonesia 2021



Gambar 1. 1
10 Wilayah *Startup* Terbanyak di Indonesia 2021
Sumber: (MIKTI, 2021: 15)

Berdasarkan nilai valuasinya *startup* dikategorikan menjadi 6 (enam), yaitu *cockroach*, *ponies*, *centaurs*, *unicorn*, *decacorn* dan *hectocorn*, lihat (Tabel 1.1).

Tabel 1. 1
Klasifikasi *Startup* berdasarkan Nilai Valuasi

| No | Tingkatan | Kriteria |
|----|------------------|--|
| 1 | <i>Hectocorn</i> | Nilai valuasi mencapai US\$ 100 miliar |
| 2 | <i>Decacorn</i> | Nilai valuasi mencapai US\$ 10 miliar |
| 3 | <i>Unicorn</i> | Nilai valuasi mencapai US\$ 1 miliar |
| 4 | <i>Centaurs</i> | Nilai valuasi mencapai US\$ 100 juta |
| 5 | <i>Ponies</i> | Nilai valuasi mencapai US\$ 10 juta |
| 6 | <i>Cockroach</i> | Tahap permulaan paling awal |

Sumber: (Susilo, 2020)

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). Berikut daftar *startup unicorn* di Indonesia (lihat Tabel 1.1).

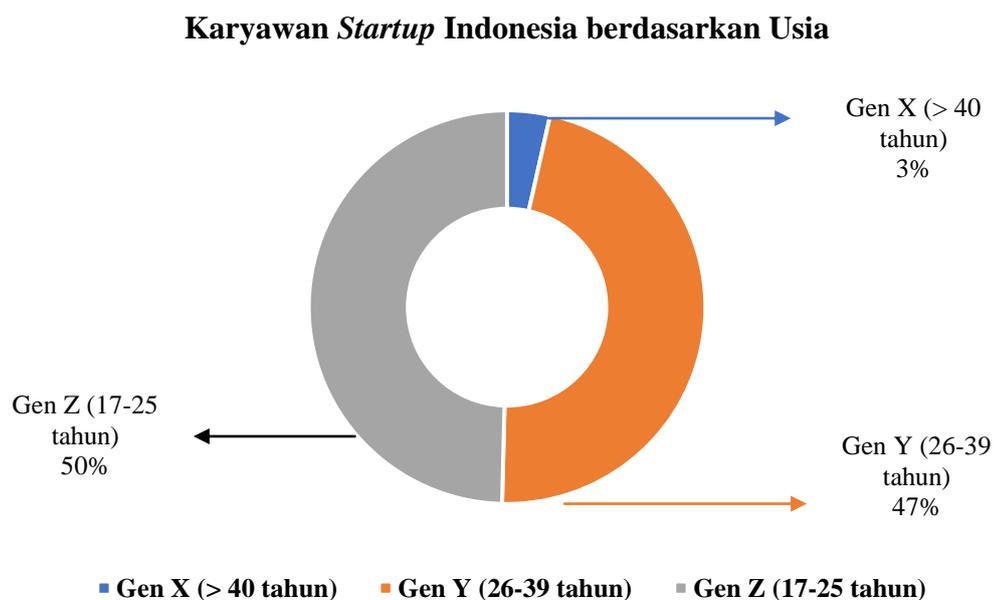
Tabel 1. 2
Daftar *Startup e-commerce Unicorn* di Indonesia

| 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 |

Sumber: (Kharisma, 2023)

Kunci keberhasilan *startup* salahsatunya dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM), SDM merupakan aset penting yang memengaruhi pertumbuhan *startup* (Jaya et al., 2017: 178). *Startup* tidak hanya bergantung pada keberadaan modal saja, namun juga pada SDM yang berkualitas dan bisa berkerja dengan optimal (Syavitra dan Ardianto, 2023: 176). SDM menjadi fokus utama dalam penentuan gagal atau berhasilnya perusahaan *startup* di Indonesia, melalui manajemen kinerja yang diterapkan oleh perusahaan akan menjadi kunci terbentuknya SDM yang *capable* (Febrina dan Tewu, 2023: 133).

Perkembangan *startup* di Indonesia yang terus meningkat tentunya berdampak juga pada peningkatan lapangan kerja, dan mendorong banyak anak muda khususnya Generasi Z untuk memilih bekerja di *startup*. Hal ini didukung oleh laporan MIKTI pada tahun 2021 yang menyatakan bahwa mayoritas karyawan *startup* didominasi oleh orang-orang yang berada pada rentang usia 17-25 tahun (lihat Gambar 1.2).



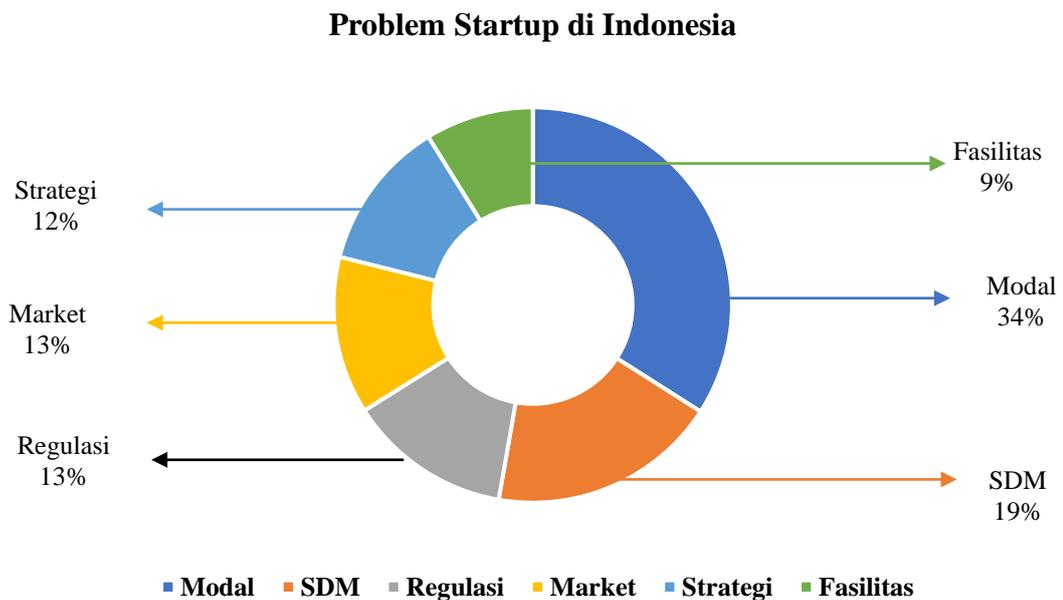
Gambar 1. 2
Karyawan Start-Up di Indonesia berdasarkan Usia
Sumber: (MIKTI, 2021: 17)

Generasi Z adalah generasi yang lahir pada tahun 1995-2012 (Barhate dan Dirani, 2021: 2). Adapun pendapat lain menyatakan bahwa Generasi Z lahir pada rentang tahun 1996-2010 (Elmore dalam Sutrasna, 2023). Kemudian Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia menetapkan untuk Generasi Z adalah mereka yang lahir pada rentang tahun 1997-2012, itu artinya saat ini usia tertua dari Generasi Z adalah 27 tahun dan yang termuda adalah 12 tahun. Persentase Generasi Z dalam angkatan kerja diprediksi akan terus meningkat di masa depan.

Generasi Z merupakan pemain baru di dunia kerja dengan pemikiran yang berbeda dari generasi-generasi sebelumnya (Cahyani dan Vierri, 2023). Hal tersebut menjadi peluang sekaligus tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia (Febrianty dan Muhammad, 2022: 1). Perusahaan harus mampu memahami karakteristik, nilai-nilai, preferensi dan harapan mereka terhadap pekerjaannya.

Generasi Z lahir sebagai generasi yang lebih realistis saat berurusan dengan karier dan kemajuannya (Stillman dan Stillman, 2017). Bersedia untuk memulai pekerjaan dari bawah untuk mendapatkan pengalaman dan bekerja sampai mendapatkan posisi. Lebih menyukai transparansi, kemandirian, fleksibilitas dan kebebasan personal (Atieq, 2021). Generasi Z cenderung lebih memilih lingkungan pekerjaan yang dapat memberikan kebebasan dalam mengembangkan karir mereka (Baldonado, 2018). Mereka akan termotivasi untuk giat bekerja dan bertahan lama dalam organisasi dimana para pemimpinnya konsisten untuk menghadirkan *trust* (kepercayaan), *support* (dukungan), dan *care* (kepedulian) bagi seluruh karyawan agar dapat berkembang secara professional (Agarwal dan Vaghela, 2018).

Hasil riset tahun 2017-2019 yang dimuat dalam Mapping & Database Startup di Indonesia 2021, diterbitkan oleh Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI) menyatakan bahwa, *problem* yang dihadapi oleh *startup* di Indonesia 19 persen adalah persoalan Sumber Daya Manusia (SDM) (lihat Gambar 1.3).



Gambar 1. 3
Problem *Startup* di Indonesia
 Sumber: (MIKTI, 2021: 19)

Hasil riset lainnya menyatakan bahwa, 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 mengungkap 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: 24).

Pada tahun 2019 tingkat karyawan yang mengundurkan diri di perusahaan *startup* HappyFresh dan RedDoorz rata-rata mencapai 25 persen, mayoritas merupakan karyawan dengan pengalaman 2-3 tahun. Adapun mayoritas alasan mengundurkan diri adalah ingin mengembangkan karir, dan budaya perusahaan yang tidak sesuai (Annur, 2019). Maka dari itu retensi karyawan di perusahaan menjadi tantangan global utama yang dihadapi oleh perusahaan (Roopavathi dan Kishore, 2020).

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; Wijoyo et al., 2020: 2).

Oleh karenanya retensi karyawan di perusahaan menjadi tantangan global utama yang dihadapi oleh perusahaan (Roopavathi dan Kishore, 2020). Retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan potensial yang dimilikinya supaya tetap berada dalam perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan (Mathis dan Jackson dalam Disa dan Djastuti, 2019). Retensi karyawan dan faktor-faktornya harus diperhatikan oleh *startup* terlebih karyawan Generasi Z sebagai angkatan kerja yang akan mendominasi untuk beberapa tahun kedepan.

Pengembangan karier merupakan salah faktor yang berkaitan dengan retensi karyawan. 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: 281). Karyawan yang tidak memiliki kesempatan untuk maju, cenderung rentan mengalami frustrasi, dan berdampak terhadap penurunan komitmen terhadap perusahaan, penurunan kinerja dan peningkatan keinginan untuk keluar dari perusahaan (Werner dan DeSimone, dalam Sinambela dan Sinambela, 2019: 435). Ketika karyawan memahami adanya peluang pengembangan karier, maka mereka lebih cenderung merasa diinvestasikan dalam pekerjaan sehingga termotivasi untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut (Ferdiana et al., 2023). Pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Pradipta dan Suwandana, 2019; Disa dan Djastuti, 2019; Darmika dan Sriathi, 2019; Wirayudha dan Andayani, 2020; Nurmalitasari dan Andriyani, 2021; Ferdiana et al., 2023). Namun pada penelitian lain, pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan (Al Sharafi et al., 2018).

Faktor yang memengaruhi retensi karyawan selain pengembangan karier, adalah, komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku karyawan terhadap perusahaan dalam bentuk loyalitas dan tekad yang kuat untuk mencapai visi, misi, tujuan organisasi (Sinambela, 2021: 532). Perusahaan yang memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan komitmen organisasi, maka dapat menjadikan karyawan semakin loyal dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan sehingga meningkatkan retensi karyawan (Rose dan Raja, 2016).

Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan berdasarkan hasil dari beberapa penelitian (Darmika dan Sriathi, 2019; Dewi dan Riana, 2019; Widhari dan Ardana, 2021; Mardhani dan Dewi, 2022; Tambak et al., 2022; Ferdiana et al., 2023). Namun pada penelitian lainnya komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan (Moshabi et al., 2024)

Kemudian faktor yang bisa memengaruhi retensi karyawan selain pengembangan karier dan komitmen organisasi, yaitu persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi, berpusat pada seberapa banyak pekerja percaya bahwasanya organisasi menghargai upaya mereka dan peduli dengan kesejahteraannya (Eisenberger dan Rhoades, 2002). Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Darmika dan Sriathi, 2019; Widhari dan Ardana, 2021), berpengaruh positif dan signifikan dengan dimediasi oleh komitmen organisasi (Afridi et al., 2019; E. Putri dan Praningrum, 2023). Namun penelitian lain menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Tuna et al., 2024; Alias et al., 2019).

Memahami faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan adalah hal yang krusial. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat diintervensi oleh perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan. Dengan mengetahui bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator antara pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan, maka perusahaan dapat lebih fokus dalam merancang strategi untuk meningkatkan retensi karyawan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa, pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Lehtonen et al., 2021; Nava-Macali et al., 2019), pengembangan karier berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja (Hanifah & Waskito, 2023). Selanjutnya, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Muhamad et al., 2023; Rachman et al., 2022), namun pada penelitian lain kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan (Moshabi et al., 2024). Kemudian persepsi dukungan organisasi juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (D. N. Putri et al., 2023; Aprillia dan Mukti, 2018).

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usaha internalnya dan didukung oleh faktor eksternal; ini termasuk keadaan kerja, hasil kerja dan pekerjaan itu sendiri (Sinambela dan Sinambela, 2019: 478-489). Karyawan yang merasa lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan di perusahaan tersebut. Begitupun sebaliknya, jika kepuasan kerja karyawan rendah biasanya mereka akan cenderung mencari sesuatu yang lebih di perusahaan lain, dan akan meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan (Yani dan Saputra, 2023). Namun penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hasil negatif terhadap retensi karyawan (Millena dan Mon, 2022).

Berdasarkan *fenomena gap* dan inkonsistensi hasil dari penelitian terdahulu, serta masih sedikitnya penelitian terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z pada *startup* melalui kepuasan kerja, dengan variabel pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi, maka perlu adanya penelitian lebih lanjut. Hal ini kemudian mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Survey pada Karyawan Generasi Z *Startup Unicorn* di Jabodetabek)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengembangan karier, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan retensi karyawan pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.

5. Bagaimana pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka ditetapkan tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari, mengetahui dan menganalisis hal-hal sebagai berikut.

1. Pengembangan karier, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.
2. Pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.
3. Pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.
5. Pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis (Kontribusi Ilmiah)

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah berupa temuan sebagai berikut.

1. Hal baru dalam penelitian ini adalah penggunaan variabel persepsi dukungan organisasi dan model intervening yang selama ini belum banyak diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan.
2. Penggunaan alat analisis multivariat *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dalam penelitian ini, menjadi pembanding penelitian sebelumnya yang membahas tema yang sama. Sehingga hasil penelitian ini mampu menjadi bahan rujukan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian yang sejenis.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan

Sebagai informasi empiris mengenai pengembangan karier, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi dan pengaruhnya terhadap retensi karyawan sehingga menjadi suatu solusi untuk mengatasi permasalahan retensi karyawan pada perusahaan.

2. Bagi karyawan Generasi Z

Sebagai bahan refleksi kebutuhan dalam bekerja sehingga keinginan untuk bertahan di perusahaan tumbuh atau lebih kuat.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian dapat menambah masukan dan menjadi bahan informasi dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia.