

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka, telaah pustaka (*literature review*) adalah kegiatan mempelajari penemuan-penemuan terdahulu secara mendalam, menelaah, dan mengidentifikasi hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan yang belum ada (Arikunto dalam Saat dan Mania, 2020: 34-35). Adapun isi dari kajian pustaka dapat berbentuk kajian teoritis yang pembahasannya difokuskan pada informasi sekitar permasalahan penelitian yang hendak dipecahkan melalui penelitian (Sukardi, 2012: 38). Kajian pustaka bermanfaat untuk menyusun kerangka pikir dan landasan teoritik pada sebuah penelitian, serta pembuatan hipotesis. Bahan-bahan pustaka dapat berupa jurnal penelitian, buku-buku ilmiah, majalah, surat kabar, internet, catatan harian, hasil-hasil penelitian baik yang sudah dipublikasikan maupun yang belum (Saat dan Mania, 2020: 41).

Teori adalah alur logika atau penalaran, yang merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang disusun secara sistematis. Secara umum, teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*), dan pengenalan (*control*). Semua penelitian bersifat ilmiah, oleh karena itu semua penelitian harus berbekal teori. Dalam penelitian kuantitatif, teori yang digunakan harus sudah jelas, karena teori disini akan berfungsi untuk memperjelas masalah yang diteliti, sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, dan sebagai referensi untuk menyusun instrumen penelitian (Sugiyono, 2023: 87-90).

## 2.1.1 Generasi Z

### 2.1.1.1. Definisi Generasi Z

Teori generasi pertama kali ditemukan oleh William Strauss dan Neil Howe tahun 1991, dengan definisi generasi adalah sekumpulan manusia yang lahir dalam kurun waktu yang sama yaitu sekitar 20 tahun (dalam satu fase kehidupan). Adapun pendapat lain menyatakan, generasi adalah konstruksi sosial yang di dalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki umur dan pengalaman historis yang sama (Zis et al., 2021: 70). Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, disimpulkan bahwa generasi adalah sekelompok orang yang lahir dalam rentang waktu yang sama dan memiliki karakteristik yang sama.

Kemudian dilakukan identifikasi terhadap 25 generasi pada tahun 1991-1997 dalam sejarah Amerika Serikat, 4 (empat) diantaranya membentuk populasi modern yaitu: *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z (Karashchuk et al., 2020: 2). Beberapa ahli memiliki pendapat yang berbeda terkait pengelompokan Generasi Z berdasarkan tahun kelahiran (lihat Tabel 2.1).

**Tabel 2. 1**  
**Generasi berdasarkan Tahun Kelahiran**

Sumber	Generasi					
1	2					
<b>Bencsik, Csikos, Juhaz, 2016</b> (Andrea et al., 2016:92)	Veteran Generation 1925-1946	Baby Boom Generation 1946-1960	X Generation 1960-1980	Y Generation 1980-1995	Z Generation 1995-2010	Alfa Generation 2010+
<b>Yanuar, 2016</b> (Putra, 2016:130)	Veteran Generation 1925-1946	Baby boom Generation 1946-1960	X Generation 1960-1980	Y Generation 1980-1995	Z Generation 1995-2010	Alfa Generation 2010+
<b>Codrington et al, 2004</b> (Febrianty dan Muhammad, 2022:3)	-	Baby Boomer 1946-1964	X Generation 1965-1980	Y Generation 1981-1994	Z Generation 1995-2010	

1	2					
<b>Pew Research Center</b> (Sali, 2023:238)	Silent Generation 1928-1945	Baby Boomers 1946-1964	X Generation 1965-1980	Y (Millennials) Generation 1981-1996	Z Generation 1997-2012	-
<b>William H. Frey, 2020</b> (BPS, 2022:66)	Pre-Boomer Generation sebelum 1945	Baby Boomer 1946-1964	X Generation 1965-1980	Y Generation 1981-1996	Z Generation 1997-2012	Post Generation Z 2013-sekarang
<b>Alan Okros</b> (Okros, 2020:42)	-	Boomers 1940-1960; 1943-1960; 1946-1962; 1946-1963.	X Generation 1960-1980; 1961-1981; 1963-1980; 1965-1976; 1965-1980.	Millennials 1977-1994; 1977-1997; 1980-2000; 1981-2002; 1984-2006.	Post-Millennials Born early 1990s; after 1997; after 2000; after 2006	-

Adapun dalam penelitian ini untuk rentang tahun kelahiran Generasi Z menggunakan rentang tahun kelahiran 1997-2012 mengikuti referensi dari Pew Research Center (Sali, 2023: 238). Kemudian hal ini juga disesuaikan dengan data yang digunakan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia yang merujuk pada teori yang dikemukakan oleh William H. Frey.

Generasi Z yang juga biasa disebut sebagai *centennials*, merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997-2012, tepatnya setelah Generasi Y (Arum et al., 2023). Dikenal juga dengan istilah *iGeneration*, generasi net atau generasi internet, sebagai generasi yang lahir dalam era digital yang sudah mapan, sehingga dalam kehidupan sehari-harinya tidak lepas dari *smartphone*, media sosial dan internet (Wijoyo et al., 2020: 60). Ada juga yang memberinya dengan istilah *Digital Natives* karena mereka tak kenal waktu tanpa internet (Molter dalam Marji et al., 2021: 211).

Saat ini rata-rata dari mereka sedang menempuh pendidikan di perguruan tinggi, sedangkan sebagian lainnya telah memasuki dunia kerja, dan menjadi generasi kerja terbaru yang membawa perubahan dan tantangan dalam pasar tenaga kerja dan manajemen sumber daya manusia (Febrianty dan Muhammad, 2022: 3).

#### **2.1.1.2. Karakteristik Generasi Z**

Setiap individu memiliki karakteristiknya masing-masing, sehingga tidak dapat disamakan antara satu dengan lainnya. Meskipun begitu secara umum Generasi Z memiliki karakteristik yang khas dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, dan terdapat perbedaan karakteristik yang signifikan antar Generasi Z dengan generasi lain (Andrea, B., Gabriella, H.-C dan Timea dalam Ramadhani dan Nindyati, 2022: 44). Salah satu faktor utama yang membedakannya adalah penguasaan teknologi dan informasi yang sudah menjadi bagian dari kehidupan mereka. Hal ini sangat berpengaruh pada perkembangan perilaku dan kepribadian Generasi Z dalam menjalani kehidupan sehari-hari tentang nilai-nilai dan pandangan hidup, baik secara langsung maupun tidak langsung (Sudiro dan Putri, 2022: 172)

Berikut karakteristik ideal Generasi Z di Amerika dan negara-negara lainnya (Stillman dan Stillman dalam Arum et al., 2023: 64-65):

1. Tidak pernah membatasi aktivitas dan ruang lingkup mereka antara dunia nyata dengan dunia digital.
2. Hiper-kustomisasi, tidak ingin diberi label atas apapun pada diri mereka. Mereka ingin menunjukkan kelebihan atau keunikan yang dimiliki sebagai identitas yang mereka gunakan, bukan dari segi agama, suku, maupun ras.

3. Realistis, Generasi Z lebih mengutamakan untuk belajar secara praktik nyata dibandingkan teoritis. Mereka lebih memilih untuk mempelajari bagaimana cara menjual suatu produk atau memberikan solusi-solusi terhadap masalah yang ada di kehidupan sebenarnya.
4. *Fear of Missing Out (FOMO)*, Generasi Z memiliki perasaan takut ketinggalan tren, *update-an*, atau potensi untuk terkoneksi dengan orang lain.
5. *Do it Yourself* , generasi digital yang mandiri. Mereka sudah tidak perlu didampingi atau dibantu saat mempelajari sesuatu yang baru, cukup dengan mencari tutorial di internet. Karakteristik ini pula yang melatarbelakangi keinginan besar mereka untuk menjadi seorang wirausaha, terutama karena Generasi Z dapat melakukan apa yang sebenarnya mereka gemari dan tidak perlu bergerak secara statis dalam dunia kerja yang dianggap sudah terlalu tipikal.
6. Terpacu, mereka ingin membawa perubahan positif pada lingkungan dengan teknologi.

#### **2.1.1.3. Preferensi Kerja Generasi Z**

Preferensi kerja adalah kecenderungan seseorang dalam memilih referensi pekerjaan sesuai bakat, minat, nilai hingga kepribadiannya. Preferensi kerja setiap generasi pasti berbeda, maka dari itu penting untuk memahami preferensi kerja dan motivasi kerja dari Generasi Z agar terjalin komunikasi yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan beberapa literatur, Generasi Z lebih menyukai hal-hal berikut (Gaidhani et al., 2019: 2807-2808).

1. Generasi Z lebih menyukai transparansi, kemandirian, fleksibilitas dan kebebasan. Jika aspek-aspek tersebut tidak terpenuhi maka berdampak pada frustrasi diantara rekan kerja, produktivitas yang lebih rendah, semangat kerja yang menurun dan kurangnya keterlibatan karyawan (Bascha, 2011).
2. Harus memiliki kebebasan yang memadai dan memastikan diri mereka mendapatkan pengakuan langsung. Selain itu, sebagai generasi yang tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi dan digital, mereka sangat berharap perusahaan bisa memberikan fasilitas teknologi yang memadai (Max Mihelich, 2013).
3. Generasi Z lebih menyukai pola komunikasi secara langsung atau tatap muka dan diberikan tanggapan yang serius. Mereka sangat ingin para manager bisa mendengarkan ide-ide dan menghargai perasaan mereka (Dan Schawbel, 2014).
4. Lebih suka kultur perusahaan yang menggunakan sistem mentoring, adanya pembelajaran dan kesempatan untuk berkembang karena mereka merasa bahwa hasil dari pendidikan mereka belum memberikan keterampilan yang dibutuhkan dalam menghadapi masalah dalam dunia kerja secara nyata (Teresa Bridges, 2015).
5. Generasi Z memiliki harapan dalam hidup dan perasaan optimis yang tinggi terhadap pekerjaan mereka sehingga memiliki keinginan untuk mengembangkan karir, dalam menghadapi transisi kerja, dan memiliki perencanaan jangka pendek maupun panjang yang tinggi terhadap karir pekerjaannya (Fitri et al., 2023).

6. 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).

## **2.1.2 Pengembangan Karier**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karier**

Pengembangan karier merupakan hal yang sangat diharapkan oleh setiap karyawan, dan hal itu akan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik. Pada hakikatnya pengembangan karier adalah kewajiban organisasi dan pegawai itu sendiri, maka dalam pelaksanaannya perusahaan bertanggungjawab terhadap manajemen karier dan karyawan bertanggungjawab atas perencanaan karirnya (Sinambela, 2021: 409). Adapun pengertian dari 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).

Pengembangan karier dalam perusahaan mencakup proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka mencapai karier yang diinginkan, untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan tersebut pada saat ini dan masa mendatang (Sudiro dan Putri, 2022: 291). 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 dan Zalianty, 2024: 64).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kemampuan individu atau karyawannya, sehingga dengan peningkatan kemampuannya tersebut karyawan akan lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

#### **2.1.2.2 Bentuk Pengembangan Karier**

Pengembangan karier tidak selalu mengenai masalah kenaikan jabatan saja. Pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan bisa dalam berbagai bentuk (Cardoso dalam Sunyoto, 2019: 138).

1. Pendidikan dan Pelatihan, adalah setiap upaya untuk meningkatkan performa seorang pekerja pada pekerjaan tertentu yang dimilikinya atau pekerjaan yang terkait dengan pekerjaannya. Supaya lebih efektif pelatihan biasanya mencakup pendidikan atau pengalaman belajar, serta aktivitas yang direncanakan dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi.
2. Promosi/Kenaikan Jabatan, adalah pergeseran posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya diikuti dengan peningkatan tanggungjawab, hak, dan status sosial. Jika seseorang memiliki kemampuan dan keahlian yang diperlukan, maka dapat dipromosikan dan naik jabatan sesuai dengan kemampuan mereka,
3. Mutasi/Perubahan Jabatan, dikenal sebagai perubahan jabatan dalam organisasi, merupakan kegiatan untuk meningkatkan posisi atau status seseorang dalam organisasi. Dengan kata lain, mutasi ini dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan ke posisi tertentu, serta ke lokasi atau cabang kantor tertentu.



### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi Pengembangan Karier**

Pengembangan karier dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, (Hastho dan Meilan dalam Sunyoto, 2019: 186).

#### **1. Hubungan Pegawai dan Organisasi**

Jika karyawan dan perusahaan berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, mereka dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap perkembangan karir mereka.

#### **2. Personalitas Karyawan**

Jika karyawan memiliki sifat yang menyimpang, seperti terlalu emosional, apatis, atau ambisius, manajemen karir mereka akan menjadi sulit. Karyawan yang terlalu ambisius dan memaksakan diri untuk mencapai tujuan karirnya akan sulit dibina karena mereka tidak peduli dengan karir mereka sendiri.

#### **3. Faktor-faktor Eksternal**

Misalnya, seorang karyawan yang dipromosikan ke jabatan lebih tinggi, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di drop dari luar organisasi. Faktor eksternal ini menyebabkan intervensi dari pihak luar mengganggu manajemen karier perusahaan.

#### **4. Sistem Penghargaan**

Sistem manajemen memengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir karyawan. Perusahaan yang memiliki sistem penghargaan yang baik akan memberikan poin kepada karyawan untuk setiap prestasi mereka.

#### 5. Politisasi dalam Organisasi

Jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, nepotisme, dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya, manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mungkin mati. Dengan kata lain, jika politik dalam organisasi sudah terlalu tinggi, manajemen karir hampir pasti akan mati sendiri.

#### 6. Jumlah Karyawan

Menurut logika akal sehat dan pengalaman, semakin banyak karyawan berarti semakin ketat persaingan untuk posisi tertentu, dan semakin kecil peluang bagi seorang karyawan untuk mencapai tujuan karir tertentu.

#### 7. Ukuran Organisasi

Dalam hal ini, ukuran organisasi adalah jumlah jabatan dalam organisasi, termasuk jenis pekerjaan dan jumlah karyawan yang diperlukan untuk memenuhi jabatan tersebut. Manajemen karir karyawan biasanya lebih kompleks dalam organisasi yang lebih besar. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan lebih banyak.

#### 8. Tipe Manajemen

Secara teoretis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

## 9. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya, dan kebiasaan-kebiasaan tertentu. Ada organisasi yang cenderung memiliki kultur profesional, objektif, rasional dan demokratis. Akan lebih menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

### 2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karier

Pengembangan karier dapat diukur melalui (1) kejelasan karier; (2) pengembangan diri; dan (3) perbaikan mutu kinerja (Busro, 2018: 281).

1. Kejelasan karier dalam pengembangan karier di perusahaan sangat penting bagi karyawan. Ini mencakup adanya kenaikan pangkat secara jelas melalui kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan, atau dapat berupa kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Pengembangan diri dalam pengembangan karier karyawan di perusahaan mencakup segala kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Hal ini dapat berupa kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, seminar, *workshop*, kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian, dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.
3. Perbaikan mutu kinerja merupakan suatu tindakan untuk menjaga kualitas kinerja yang mencakup adanya peningkatan disiplin diri dan motivasi pada karyawan, dan kesetiaan terhadap perusahaan.

### **2.1.2.5 Manfaat Pengembangan Karier**

Pengembangan karier yang didapatkan oleh karyawan dapat membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Adapun bagi perusahaan manfaat yang didapatkan adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut. Program pengembangan karier sangat penting karena mempunyai banyak manfaat (Busro, 2018: 280).

1. Meningkatkan kepuasan kerja yang berpengaruh pada peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan; dan
2. Dapat memperbaiki sikap pegawai terhadap pekerjaannya, atasannya, rekan kerja sesama pegawai dan nilai-nilai di lingkungan kerja.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap perusahaan menjadi suatu isu yang sangat penting. Komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan menunjukkan bahwa dirinya bukan hanya sekedar anggota biasa saja, tetapi lebih dari itu, sehingga mereka akan berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan (Sinambela dan Sinambela, 2019: 530). Komitmen organisasional dipertimbangkan sebagai prediktor yang baik terhadap rendahnya absensi dan tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan. 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: 234).

Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya (Steers dalam Busro, 2018: 71). Adapun bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan (Steers dan Porter dalam Sopiah, 2008: 156). Melalui komitmen organisasi perusahaan bisa mengetahui sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap bersama organisasi (Mathis dan Jackson, 2019: 158).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah keyakinan dan penerimaan pegawai terhadap organisasi, akan tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

### **2.1.3.2 Bentuk Komitmen Organisasi**

Ada tiga komponen komitmen organisasional (Meyer, Allen, dan Smith dalam Sopiah, 2008: 157-158).

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain

3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan, dan adanya perasaan tidak ingin mengecewakan pimpinan dan perusahaan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, namun melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen organisasi pegawai juga dipengaruhi oleh beberapa faktor (McShane dan Glinow dalam Priansa, 2018:245-246).

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Organisasi dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh organisasi, untuk semua yang menjadi bagian dari organisasi.

2. Keamanan kerja

Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi.

3. Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.

4. Keterlibatan pegawai

Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.

#### 5. Kepercayaan pegawai

Kepercayaan penting bagi komitmen organisasional karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Pegawai akan merasa wajib bekerja untuk organisasi hanya ketika mereka mempercayai pimpinan mereka.

#### **2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat diukur melalui (1) identifikasi; (2) keterlibatan; dan (3) loyalitas terhadap organisasi atau perusahaannya (Busro, 2018: 84).

1. Identifikasi merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap rangkaian nilai dan tujuan organisasi.
2. Keterlibatan yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi
3. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat menjaga keanggotaan di organisasi.

#### **2.1.3.5 Manfaat Komitmen Organisasi**

Suatu organisasi sangat membutuhkan komitmen tinggi dari pegawainya untuk menjalankan kegiatan yang ditugaskan kepada mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen yang tinggi, anggota organisasi akan mencintai pekerjaannya dan mampu bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab. Berbeda dengan organisasi yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasinya, pegawai akan bekerja seadanya saja (Sinambela dan Sinambela, 2019: 541). Komitmen organisasi akan bermanfaat dalam banyak hal (Juniarari dalam Angraini et al., 2021).

1. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi

2. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang bias dan terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan
3. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi

#### **2.1.4 Persepsi Dukungan Organisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger dalam Mardiana dan Syarif, 2017: 82). Dukungan organisasi yang dirasakan oleh seorang karyawan akan membentuk kepercayaan bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka (Robbins dan Judge, 2014).

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: 2). Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi dari perusahaan, maka mereka akan lebih erat menanamkan identitas organisasi pada dirinya, bekerja lebih baik, dan mempersepsikan organisasinya secara lebih positif (Sari, 2019: 122).



Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan atas dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi karyawan pada pekerjaannya, serta bentuk kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

#### **2.1.4.2 Bentuk Persepsi Dukungan Organisasi**

Terdapat beberapa bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Mardiana dan Syarif, 2017: 84-85).

1. Gaji, pengakuan dan promosi

Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002)

2. Keamanan dalam bekerja

Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

3. Kemandirian

Dengan kemandirian, berarti adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002)

#### 4. Peran Stressor

Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan (Lazarus dan Folkman dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002). Stress berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stress terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Lazarus dan Folkman dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002).

#### 5. Pelatihan

Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang memengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi**

Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi menurut (Eisenberger dan Rhoades dalam Hendriatno dan Marhalinda, 2020: 129).

1. Keadilan (*fairness*), yaitu prosedur organisasi yang adil dalam pembagian sumber daya manusia di antara karyawan.
2. Dukungan atasan (*supervisor support*), supervisor bertanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan

3. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*), yaitu penghargaan organisasi meliputi gaji, tunjangan, bonus, promosi, pelatihan, pengembangan, sedangkan kondisi kerja tercermin adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

#### **2.1.4.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi bisa diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu keadilan, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja (Rosyiana dalam (Hidayanti et al., 2020)).

1. Keadilan dalam hal ini mencakup keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan, dan keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka.
2. Dukungan atasan berkaitan dengan sejauh mana atasan menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan
3. Penghargaan dan kondisi kerja merupakan berbagai bentuk penghargaan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan, seperti gaji, pengakuan, promosi, keamanan dalam bekerja, kemandirian, dan peran stressor.

#### **2.1.4.5 Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan tetapi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi, dan akan memberikan banyak dampak positif (Caesens, dkk dalam Riadi, 2021).

1. Persepsi dukungan organisasi menyediakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud bagi karyawan, sehingga menghasilkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli dan membantu organisasi mencapai tujuannya.
2. Persepsi dukungan organisasi diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan perasaan dihargai. Bahwa kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi akan menjadi timbal balik berupa suatu bentuk penerimaan dan pengakuan keanggotaan organisasi.
3. Persepsi dukungan organisasi diasumsikan sebagai pemenuhan kebutuhan sosio-emosional karyawan di tempat kerja, seperti kebutuhan untuk harga diri, kepedulian, emosional dukungan, dan pengakuan, sehingga konsekuensi dari pemenuhan kebutuhan tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan subjektif karyawan misalnya, kepuasan kerja dan kesehatan.

## **2.1.5 Kepuasan Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bagi setiap orang adalah relatif, masing-masing akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda. Meskipun demikian, semua orang pasti mengharapkan adanya kepuasan kerja dari tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif seorang karyawan tentang pekerjaannya, yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge dalam Fattah, 2017: 63-64). Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional individu yang timbul dikarenakan adanya perasaan senang terhadap pekerjaannya (Hasibuan dalam Tannady, 2017: 173). Perasaan tersebut juga bisa muncul secara internal atas usahanya sendiri atau secara eksternal yakni didukung oleh faktor-faktor lain diluar dirinya

(Sinambela dan Sinambela, 2019: 478). Kepuasan kerja secara umum dipahami sebagai perasaan atau reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Dole dan Schoeder dalam Indrasari, 2017: 40).

Jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya pula, jika kepuasan kerja menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya, jenis pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun hasil kerja secara keseluruhan (Busro, 2018: 101-102). Kepuasan kerja juga merupakan prediktor yang baik terhadap keinginan atau keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Gazioglu dan Tansel dalam Indrasari, 2017: 38).

#### **2.1.5.2 Bentuk Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja terdiri dari tiga jenis (Hasibuan dalam Zuraida, 2020: 73).

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan, hal ini merupakan kepuasan kerja yang diperoleh dari pujian hasil kerja, perlakuan, penempatan serta suasana lingkungan kerja yang baik;
2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan, hal ini karyawan mendapatkan besarnya balas jasa yang diterima dari hasil kerja di luar dari pekerjaannya, ini digunakan untuk mencukupi kebutuhannya;
3. Kepuasan kerja dalam dan luar pekerjaan, adanya keseimbangan antara balas jasa dengan pelaksanaan kerjanya.

### 2.1.5.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja

Ada 5 (lima) faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai, keadilan dan komponen genetik (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Tannady, 2017: 178-179).

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfilment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

#### **2.1.5.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diukur melalui indikator gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja (Nelson dan Quick dalam Setiono & Sustiyatik, 2020)

1. Gaji, karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan
2. Promosi, merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Supervisi, kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan
4. Rekan kerja, hubungan antara pegawai dan atasannya, dan dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

#### **2.1.5.5 Manfaat Kepuasan Kerja**

Ada banyak hasil positif bagi karyawan dan pemberi kerja ketika perusahaan mampu memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja (Nitisemito dalam Adilah et al., 2023: 101).

1. Pekerjaan akan cepat selesai
2. Kerusakan akan lebih sedikit
3. Ketidakhadiran menurun
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil
5. Produktivitas kerja meningkat

## **2.1.6 Retensi Karyawan**

### **2.1.6.1 Pengertian Retensi Karyawan**

Sebuah tantangan bagi perusahaan saat ini adalah bagaimana perusahaan bisa mendapatkan karyawan dan mempertahankannya dalam perusahaan, apalagi karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Untuk mempertahankan karyawan di dalam perusahaan bukanlah hal yang mudah, karena karyawan mempunyai dinamika dan kebutuhan yang bervariasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola retensi karyawan agar mampu meningkatkan produktivitas kerja dan tercapainya tujuan perusahaan.

Retensi karyawan adalah usaha organisasi untuk mempertahankan karyawan, agar bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang cukup lama (Mathis dan Jackson dalam Hariyanti, 2022: 133-134). Retensi karyawan merujuk pada suatu cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan pada perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang telah ditentukan (Carsen dalam Hariyanti, 2022: 134). Dalam upaya retensi karyawan, manajemen melakukan suatu proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya tersebut selesai atau dalam periode maksimum (Ragupathi, dalam Suwaji dan Sabella, 2019: 981). Retensi karyawan 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 dan Samina, 2018: 4).



Berdasarkan beberapa definisi yang sudah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan retensi karyawan adalah strategi atau cara yang digunakan oleh perusahaan guna mempertahankan karyawannya untuk jangka waktu yang cukup lama, terutama karyawan yang kompeten.

#### **2.1.6.2 Bentuk Retensi Karyawan**

Ada 5 (lima) macam strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam proses retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik sumber daya manusia dan, pelatihan dan pengembangan (Torrington et al., dalam Harvida dan Wijaya, 2020: 18).

1. Kompensasi, dianggap faktor pemicu utama dalam ketidakpuasan karyawan yang akhirnya menyebabkan karyawan menjadi tidak loyal terhadap organisasi. Apabila karyawan merasa puas dengan upah yang diterima maka karyawan akan bekerja dengan baik dan organisasi dapat mengharapkan loyalitas dari karyawan.
2. Pemenuhan harapan, seorang karyawan bekerja di sebuah organisasi mempunyai harapan, harapannya adalah karyawan tersebut dapat bekerja dengan tenang, harapan mendapatkan kompensasi finansial yang memuaskan dan juga harapan untuk mengembangkan karir.
3. Induksi, adalah masa orientasi bagi karyawan baru. Tujuan dilakukannya induksi adalah untuk memudahkan karyawan baru untuk beradaptasi dengan tempat kerja yang baru, dan dapat memfasilitasi penyampaian informasi dasar dari sebuah organisasi termasuk juga segala aspek budaya yang dimiliki organisasi tersebut.

4. Praktik Sumber Daya Manusia (SDM), adalah praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan. Sebagai contoh apabila organisasi akan memindah tugaskan karyawan ke kota lain, maka organisasi perlu memikirkan keluarga inti dari karyawan tersebut, setidaknya memikirkan akomodasi untuk keluarganya.
5. Pelatihan dan pengembangan, penugasan dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan harus dilaksanakan secara adil, jika tidak adil maka akan mengurangi loyalitas karyawan. Organisasi harus menyampaikan secara transparan saat memberikan kesempatan karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Apabila tidak transparan akan timbul saling curiga yang mengakibatkan suasana bekerja tidak baik dan akan mengurangi loyalitas karyawan.

### **2.1.6.3 Faktor-faktor yang memengaruhi Retensi Karyawan**

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, *work-life balance*, penghargaan dan pengakuan, keamanan kerja, hubungan dengan atasan, kepuasan kerja (Prakash M dan Philimis, 2022).

1. Kompensasi, adalah apa yang diperoleh karyawan di tempat kerja, termasuk gaji atau upah, serta komisi, insentif, atau manfaat apa pun yang terkait dengan pekerjaan mereka.
2. Pelatihan dan pengembangan, merupakan kegiatan pendidikan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja kerja seseorang atau kelompok.

3. Lingkungan kerja, mencakup aspek-aspek seperti lingkungan fisik, sosial, dan kondisi di mana individu menjalankan tugas pekerjaannya. Faktor-faktor ini memiliki dampak signifikan pada kesejahteraan, relasi di tempat kerja, kerjasama tim, efisiensi, dan kesehatan karyawan. Kondisi kerja yang optimal sangat penting agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kontribusi positif terhadap kesuksesan organisasi.
4. *Work-life balance*, merujuk pada kondisi di mana seseorang berhasil menjaga proporsi yang efektif antara tanggung jawab pekerjaan atau karier dan kehidupan pribadinya. Kurangnya keseimbangan kehidupan kerja ditandai dengan peningkatan tuntutan di ranah pekerjaan dan di rumah, yang mungkin mengakibatkan jam kerja yang lebih panjang dan kekurangan waktu untuk keperluan pribadi.
5. Penghargaan dan pengakuan, merujuk pada cara karyawan diberi pengakuan atas kinerjanya, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Jika sebuah perusahaan tidak mengakui atau tidak memberikan penghargaan berdasarkan kinerja karyawan, hal ini dapat menyebabkan mereka mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi.
6. Kemanan kerja, mencakup keyakinan bahwa pekerjaan yang sedang dijalani terhindar dari risiko pemutusan hubungan kerja. Ini merupakan garansi bahwa seseorang dapat terus bekerja pada pekerjaan yang dimilikinya dalam jangka waktu yang akan datang. Keamanan kerja melibatkan perasaan terlindungi dari potensi pemutusan hubungan kerja, gejolak ekonomi, dan faktor-faktor lain

yang dapat memengaruhi stabilitas pekerjaan. Keamanan kerja bagi seorang pegawai menjadi elemen krusial yang memperkuat ikatan dan keterikatan mereka dengan organisasi.

7. Hubungan dengan atasan, adalah hubungan utama dalam konteks pekerjaan, kadang-kadang bahkan menjadi satu-satunya hubungan yang secara resmi ditetapkan oleh perusahaan. Biasanya, ini dapat dilihat dalam struktur hierarki yang tergambar dalam diagram organisasi konvensional. Namun, di dunia kerja yang terus berubah dengan cepat, para pimpinan sering kali merasa bosan dengan cara mereka berinteraksi dengan tim mereka.

#### **2.1.6.4 Indikator Retensi Karyawan**

Indikator retensi karyawan yaitu, komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan (Mathis dan Jackson dalam Hermawan, 2022: 648).

1. Komponen organisasi, keputusan yang diambil oleh karyawan dalam bertahan atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh beberapa komponen organisasi yaitu nilai dan budaya, strategi dan peluang, pengelolaan yang baik, serta kontinuitas dan keamanan kerja.
2. Peluang karir, kesempatan dan peluang pengembangan diri menjadi salah satu alasan kenapa karyawan memilih mengambil pekerjaan dan bertahan di organisasi saat.
3. Penghargaan, karyawan lebih cenderung bertahan apabila organisasi memberikan penghargaan, gaji yang kompetitif, pengakuan terhadap kinerja karyawan serta tunjangan maupun bonus

4. Rancangan tugas dan pekerjaan, desain tugas dan pekerjaan yang diberikan harus mengandung unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan serta kondisi kerja yang baik (berupa kondisi fisik perlengkapan kerja dan lingkungan kerja seperti ruangan, pencahayaan).
5. Hubungan karyawan, meliputi *support* yang diberikan manajemen atau pimpinan, perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dalam penerapan kebijakan SDM serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja

#### **2.1.6.5 Manfaat Retensi Karyawan**

Beberapa manfaat dari retensi karyawan (Hariyanti, 2022: 132).

1. Efisiensi bisnis, membutuhkan karyawan yang tahu pekerjaan dan melakukan sesuai standar yang tinggi dalam perusahaan. Karyawan yang sudah bertahan lama di perusahaan lebih tahu visi, misi dan budaya serta keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan
2. Meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong terciptanya kenyamanan karyawan untuk tetap tinggal dan terus bekerja di perusahaan.
3. Biaya lebih rendah. Mengganti karyawan menimbulkan biaya yang lebih besar. Beberapa biaya yang harus dikeluarkan jika mengganti karyawan, diantaranya biaya mengiklankan posisi, mewawancarai dan memilih kandidat yang berkualitas, memasukkan karyawan baru dan melatihnya.

## 2.2 Penelitian yang Relevan

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan saat ini. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang relevan dijadikan bahan telaah bagi peneliti (lihat Tabel 2.2).

**Tabel 2. 2**  
**Penelitian Relevan**

No	Judul Penulis, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	<i>Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention</i> , Shinta Ferdiana, Zafar Khan, Samrat Ray, (2023).	Adanya pengaruh yang signifikan secara simultan antara pengembangan karir, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap retensi karyawan, artinya bahwa organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, mempromosikan komitmen organisasi, dan memberikan dukungan kepada karyawan	Variabel pengembangan karier dan komitmen organisasi sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian karyawan di universitas, dengan populasi 391 dan sampel 70 karyawan, dari semua usia.	<i>Journal of Management Studies and Development</i> . E-ISSN: 2962-5467 <a href="https://journal.iistr.org/index.php/JMSD/article/view/108/231">https://journal.iistr.org/index.php/JMSD/article/view/108/231</a>
2	<i>Study of Employee Retention Strategies in Startup Ventures</i> , Ritesh	Faktor-faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan: budaya kerja, rasa	Subjek penelitian Startup dan Retensi Karyawan	Metode penelitian kualitatif	<i>International Journal of Management (IJM)</i> ISSN: 0976-6510 <a href="https://iaeme.com/MasterA">https://iaeme.com/MasterA</a>

1	2	3	4	5	6
	Upadhyay, (2022).	kebersamaan, dukungan dari senior, <i>work-life balance</i> , pemberdayaan SDM, kepuasan kerja.			dmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_10/IJM_11_10_285.pdf
3	<i>A Study on The Employee Retention Strategies Followed by Startup Companies</i> , R.P Suvethashri, Vickram, (2020).	Strategi retensi karyawan yang efektif: kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karier, hubungan positif dengan manajer dan rekan kerja, sistem pendukung yang baik bagi karyawan. dengan dipengaruhi oleh faktor: penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan.	Subjek penelitian startup dan retensi karyawan	Metode penelitian literatur review	<i>International Journal of Business Management &amp; Research</i> (IJBMR) ISSN (E): 2249-8036 <a href="https://journal.s.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/823798">https://journal.s.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/823798</a>
4	<i>The Effect of Talent Management and Perceived Organizational Support on Employee Retention Mediated by Organizational Commitment</i> , Susan Sabrina Sitaniapessy, Armanu, Desi Tri Kurniawati, (2023).	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel <i>perceived organizational support</i> terhadap retensi karyawan  Variabel komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap retensi karyawan	Variabel <i>perceived organizational support</i> sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi  Subjek penelitian karyawan Bank Jatim, dari semua usia	<i>International Journal of Social Service and Research</i> E-ISSN: 2807-8691 <a href="https://www.researchgate.net/publication/373565984">https://www.researchgate.net/publication/373565984</a>

1	2	3	4	5	6
5	<i>The Influence of Career Development Practices on Employee Retention in The Mining Industry in Namibia</i> , Michael Ochurub, Andrew Jeremiah, Selma Iipumbu, (2022).	Indikator perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan moderat dan berkorelasi negatif signifikan terhadap retensi karyawan  Indikator jalur karir moderat negatif tidak signifikan terhadap retensi karyawan, dan dukungan supervisi tidak signifikan dan berkorelasi negatif terhadap retensi karyawan	Variabel pengembangan karier sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian karyawan Rossing Uranium Mine Limited di Namibia, dari semua usia.	<i>International Journal of Research and Innovation in Social Science</i> (IJRISS) ISSN: 2454-6186 <a href="https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-6-issue-6/222-233.pdf">https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-6-issue-6/222-233.pdf</a>
6	<i>The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention</i> , Ricardo S. Biason, (2020).	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, artinya kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan dan sebagai prediktor yang dapat diandalkan dan relevan untuk retensi karyawan.	Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian karyawan di Kota Baguio pada tahun 2013, dengan populasi 165.049 dan sampel 100 karyawan, dari semua usia.  Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen	<i>International Journal of Economics, Commerce and Management</i> ISSN: 2348 0386 <a href="https://www.researchgate.net/publication/339974603">https://www.researchgate.net/publication/339974603</a>
7	<i>Factors Affecting Employee Retention in IT Sector</i> , Krishna Prakash M, Jawahar Philimis, (2022).	Hasil penelitian menunjukkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap retensi karyawan,	Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian karyawan sektor IT di India	<i>International Journal of Advanced Research in Commerce, Management &amp; Social</i>



1	2	3	4	5	6
		diantaranya kompensasi, <i>work-life balance</i> , lingkungan kerja, keamanan kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan.			<i>Science</i> ISSN: 2581-7950 <a href="https://www.researchgate.net/publication/377141628_">https://www.researchgate.net/publication/377141628_</a>
8	<i>Relationship between Career Development and Employee Retention in Country Government of Meru, Kenya</i> , Mercy Mule, Nancy Rintari, Abel Moguche & Doris K. Kaaria, (2020).	Pengembangan karier memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan retensi karyawan.	Variabel pengembangan karier sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian pegawai Pemerintah Kabupaten Meru di Kenya, dengan populasi 5.100 pegawai dan sampel 5.100 karyawan.	<i>African Journal of Emerging Issues</i> (AJOEI) ISSN Online: 2663-9335 <a href="https://ajoeijournals.org/system/index.php/ajoei/article/view/129">https://ajoeijournals.org/system/index.php/ajoei/article/view/129</a>
9	<i>The Influence of Talent Management and Organizational Commitment on Employee Retention at PT. Bumi Karsa Tondano Region</i> , Melvi I.G. Lintang, Victor P.K Lengkong, Mac D.B. Walangitan, (2024).	Hasil penelitian mendukung hasil bahwa terdapat hubungan positif antara variabel komitmen organisasional terhadap retensi karyawan, berpengaruh positif dan signifikan.	Variabel komitmen organisasional sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian seluruh karyawan PT. Bumi Karsa Wilayah Tondano, dari semua usia. Populasi 55 orang dan sampel seluruhnya.	Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi ISSN: 2303-1174 <a href="https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/issue/view/3713">https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/issue/view/3713</a>
10	<i>The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West</i>	Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. pekerja yang telah memiliki kepuasan kerja yang baik akan	Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.  Variabel retensi karyawan sebagai	Subjek penelitian Generasi Z di perusahaan retail swasta Kalimantan Barat	<i>Journal of Management Science</i> (JMAS) ISSN: 2684-9747 (online) <a href="https://www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/384">https://www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/384</a>

1	2	3	4	5	6
	Kalimantan, Adrian Syal, Titik Rosnani, Ilzar Daud, Maria Christina Iman Kalis, M. Irfani Hendri, (2024).	menyuksekkan strategi retensi karyawan di suatu perusahaan, kepuasan kerja membuat karyawan merasa yakin untuk terus bekerja di perusahaan tersebut (loyal).	variabel dependen. Subjek penelitian Generasi Z		
11	<i>The Relationship Between Work Environment and Career Development on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in State-Owned Enterprises in the Insurance Sector</i> , Intan Oktri Agtia, Rhenez Altido Lasanov, Shella Yolana Anggraini, Anita Maharani (2023).	Hasil penelitian pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, dan juga mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan pengembangan karir dengan retensi karyawan.	Variabel Pengembangan karier sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen  Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi Subjek penelitian karyawan Generasi Z	Subjek penelitian karyawan generasi Z di Taspen.	Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik) E-ISSN: 2301-4628 <a href="https://www.researchgate.net/publication/376156347">https://www.researchgate.net/publication/376156347</a>
12	Retensi Karyawan Generasi Y dan Z: Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja, Ni Wayan Merry Nirmala Yani dan I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra, (2023)	Adanya korelasi positif signifikan kepuasan kerja dan manajemen talenta terhadap retensi karyawan, dan adanya pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi parsial antara manajemen talenta dan retensi karyawan.	Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Karyawan Generasi Y dan Z di Kota Denpasar	Jurnal Ilmu Manajemen ISSN (Online): 2549-192X <a href="https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/26425">https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/26425</a>

1	2	3	4	5	6
13	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Generasi Y dan Z di Wilayah Jabodetabek), Lamitoma Franita Panggabean, Gabriella Apriliana, Nyimas Ratna Kinnary (2023).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Pengaruh yang sama juga diberikan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja.	Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen  Subjek penelitian karyawan Generasi Z di Jabodetabek	Variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen  Subjek penelitian karyawan Generasi Y dan Z di Jabodetabek multi sektor.	Jurnal Kewidyaiswaraan E-ISSN: 2775-8133 <a href="https://jurnal.wi.lan.go.id/index.php/jurnalalkewidyaiswaraan/issue/view/13">https://jurnal.wi.lan.go.id/index.php/jurnalalkewidyaiswaraan/issue/view/13</a>
14	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap Retensi Karyawan pada PT. Saprotan Utama Nusantara Semarang, Ardhilla Rossynta Panca, Nanda Adhi Purusa, Diana Aqmala, Mochammad Eric Suryakencana Wibowo, (2024)	Berlandaskan temuan riset tersebut, diketahui variabel <i>perceived organizational support</i> secara parsial berkorelasi signifikan serta positif terhadap retensi karyawan. Namun terdapat rata-rata terendah pada indikator perusahaan menghargai kontribusi karyawan.	Variabel <i>perceived organizational support</i> (POS) sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian seluruh karyawan PT Saprotan Utama Nusantara Semarang, dari usia 26-35 (generasi milenial). Populasi 134 dan sampel 130 orang.	<i>Economics and Digital Business Review</i> ISSN: 2774-2563 (Online) <a href="https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/1000">https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/1000</a>
15	<i>Factors Influencing Employee Loyalty Among Gen Z: Job</i>	<i>career development</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap	Variabel <i>career development</i> sebagai	Subjek penelitian hanya Generasi Z yang bekerja	Jurnal Manajemen Maranatha e-ISSN: 2579-4904

1	2	3	4	5	6
	<i>Satisfaction as Intervening</i> , Angela Adriyanti Yang, Yuli Indah Fajar Dini, (2023).	<i>job satisfaction</i> , artinya seiring dengan meningkatnya pengembangan dan pencapaian tujuan karir karyawan Generasi Z pada organisasi, maka itu juga akan meningkatkan kepuasan kerja	variabel independen  Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi  Subjek penelitian Generasi Z	di Kota Batam	<a href="https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/7022">https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/7022</a>
16	<i>Job Satisfaction and Employee Retention by Public and Private IT Organizations</i> , Andrea Valeria Steil, Janine da Silva Alves Bello, Aline Ferreira de Freitas, (2022).	dimensi kepuasan terhadap gaji yang berkorelasi positif terhadap retensi karyawan, baik itu sektor publik dan swasta	Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian karyawan sektor IT publik dan swasta di Santa Catarina, Brazil, dari semua usia	<i>Revista de Administraçã o da UFSM</i> , ISSN Online: 1983-4659 <a href="https://www.scielo.br/j/reau/fsm/a/dxFw4PjSS9hy8zJ8GQ7BwBr/?format=pdf&amp;lang=en">https://www.scielo.br/j/reau/fsm/a/dxFw4PjSS9hy8zJ8GQ7BwBr/?format=pdf&amp;lang=en</a>
17	Kompensasi dan Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari, Cokroda Alit Wirayudha, I Gusti Ayu Dewi Adnyani, (2020)	Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan.	Variabel pengembangan karier sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen  Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Subjek penelitian, karyawan BPR Lestari, dari semua usia	E-Jurnal Manajemen ISSN: 2302-8912 <a href="https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/56449/34510">https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/56449/34510</a>
18	<i>Effectiveness of Job Satisfaction on Employee Retention in Hotel Industry</i> , J. Prince Antony, J.	Terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan retensi karyawan. Hasil	Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen	<i>Proceedings of the International Conference on Emerging Trends in</i>

1	2	3	4	5	6
	D Aarthi Dhakshana, A. Arun Kumar, (2023).	dari penelitian ini akan membantu industri perhotelan untuk improvisasi strategi mereka terhadap retensi karyawan dan dapat memahami pentingnya kepuasan kerja untuk retensi.		Subjek penelitian karyawan industri hotel di Kaveri, Nadil Tamu, India. Karyawan hotel Bintang 3 s.d 5 , dari semua usia.	<i>Business &amp; Management</i> (ICETBM 2023). ISSN: 2352-5428 <a href="https://www.atlantispress.com/proceedings/icetbm-23/125986518">https://www.atlantispress.com/proceedings/icetbm-23/125986518</a>
19	<i>An Empirical Study of Employee Retention in the Information Technology Sector in Bangalore City</i> , N Krishnamoorthy, Ambreen Aisha, (2022).	Terdapat pengaruh kebijakan sumber daya manusia, kompensasi dan tunjangan, tekanan kerja dan hubungan dengan atasan terhadap retensi karyawan.	Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Subjek penelitian karyawan TCS, Tech Mahindra, Honeywell, Caterpillar, IBM, dari semua usia	<i>East Asian Journal of Multidisciplinary Research</i> (EAJMR) E-ISSN: 2828-1519 <a href="https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/902">https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/902</a>
20	<i>Understanding The Impact of Reward and Recognition, Work Life Balance, on Employee Retention with Job Satisfaction as Mediating Variable on Millennials in Indonesia</i> , Aga Hutama Tirta, Amelia Erika, (2020).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Generasi Millennial menganggap bahwa faktor-faktor tersebut yang dipertimbangkan dalam memutuskan untuk bertahan dalam jangka	Variabel retensi karyawan sebagai variabel independen  Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Subjek penelitian Generasi Millennial di Indonesia	<i>Journal of Business and Retail Management Research</i> (JBRMR) ISSN: 2056-6271 <a href="https://jbrmr.com/cdn/article_file/2020-07-23-01-05-10-AM.pdf">https://jbrmr.com/cdn/article_file/2020-07-23-01-05-10-AM.pdf</a>

1	2	3	4	5	6
		waktu yang lebih lama di sebuah organisasi.			
21	<i>The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention</i> , Cuong Nguyen, An Duong, (2020).	Temuan ini lebih lanjut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja, prestasi kerja, pelatihan, dan pengembangan memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan muda di organisasi Vietnam.	Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen  Subjek penelitian karyawan muda di Vietnam	Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen	<i>International Journal of Future Generation Communication and Networking</i> ISSN: 2233-7557 <a href="https://www.researchgate.net/publication/341775695_">https://www.researchgate.net/publication/341775695_</a>
22	<i>Employees Job Satisfaction and Retention at Workplace</i> , Htun W.T, Amiya Bhaumik, (2022).	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kompensasi, isi pekerjaan, kesempatan promosi dan pengembangan karier, dukungan atasan, dan lingkungan kerja yang mendukung, Artinya bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di pabrik gula di Myanmar.	Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Varibael kepuasan kerja sebagai variabel independen  Subjek penelitian karyawan level menengah yang bekerja di pabrik gula Upper Myanmar, dari semua usia.	<i>Journal of Positive School Psychology</i> ISSN 2717-7564 <a href="https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/2453">https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/2453</a>
23	Mempertahankan Generasi Z: Bukti Verifikasi Kepuasan Kerja yang dirasakan pada Pandemi	Hasil penelitian memverifikasi bahwa Generasi Z tidak mudah puas jika diberikan	Subjek penelitian Generasi Z	Sampel penelitian menggunakan karyawan Generasi Z pada sektor	Jurnal Pendidikan Tambusai ISSN: 2614-3097(online) <a href="https://jptam.">https://jptam.</a>

1	2	3	4	5	6
	Covid-19, Ahmad (2023).	insentif, mereka akan lebih puas jika mereka mampu melakukan sesuatu dengan kemampuannya, artinya mereka lebih menyukai insentif non-moneter (yaitu lingkungan kerja yang positif serta pelatihan dan pengembangan) daripada insentif moneter.		jasa perbankan di Indonesia tahun 2022.	org/index.php/jptam/article/view/5744
24	<i>Influence of Career Development on Employee Retention in 3-5 Stars Rated Hotels in Nairobi City County, Kenya</i> , Caroline Mumbi Wanjohi, Vincent Maranga, Alex Kivuva, (2022).	Dalam industri perhotelan, kebijakan sumber daya manusia merupakan faktor penentu penting bagi retensi karyawan, dengan pengembangan karier yang memainkan peran unik dalam menyediakan tujuan jangka pendek dan jangka panjang bagi karyawan yang mempertimbangkan kekuatan dan tujuan karier masa depan mereka	Variabel pengembangan karier sebagai variabel independen  Variabel retensi karyawan sebagai variabel dependen	Populasi dan sampel penelitian adalah karyawan kontrak di hotel-hotel berbintang 3-5 di wilayah Nairobi.	<i>Stratford Peer Reviewed Journals and Book Publishing Journal of Hospitality and Tourism Management</i> ISSN: 2706-6592 <a href="https://stratfordjournals.org/journals/index.php/Journal-of-Hospitality/article/view/1403/1796">https://stratfordjournals.org/journals/index.php/Journal-of-Hospitality/article/view/1403/1796</a>
25	<i>Job Satisfaction and Work Motivation in</i>	Aspek terpenting bagi Generasi Z adalah kesempatan	Subjek penelitian Generasi Z	Kepuasan kerja sebagai variabel independen	<i>Journal of Social Science</i> ISSN: 2721-

1	2	3	4	5	6
	<i>Enhancing Generation Z's Organizational Commitment,</i> Putri Rakhmatia Nabahani, Setyo Riyanto, (2020).	untuk belajar dan mengembangkan diri, kemudian kepercayaan dan keamanan kerja, dan kompensasi bagi mereka merupakan hal yang tidak terlalu penting.		Komitmen organisasional sebagai variabel dependen	5202 <a href="https://jss.co.id/index.php/jsss/issue/view/5">https://jss.co.id/index.php/jsss/issue/view/5</a>

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti, hubungan antar variabel independen dan dependen, termasuk keterlibatan variabel intervening dan moderator jika ada (Sugiyono, 2023: 95).

Retensi karyawan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terutama yang bertalenta tinggi dan berpotensi dalam jangka waktu yang lama. Retensi karyawan bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya pengembangan karier, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja (Ferdiana et al., 2023; Darmika dan Sriathi, 2019). Mengingat bahwa Generasi Z sebagai generasi terbaru di dunia kerja dengan berbagai karakteristiknya, serta adanya anggapan bahwa mereka merupakan generasi yang kurang loyal terhadap perusahaan, maka retensi karyawan menjadi hal yang sangat penting.



Pengembangan karier merupakan suatu upaya yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan, karena akan berdampak terhadap meningkatnya kepuasan pegawai, loyalitas, kreativitas, dan menurunnya perputaran pegawai. Melalui pengembangan karir juga dapat terjalin hubungan dan sikap positif karyawan terhadap perusahaan (Mangkunegara dalam Widiyani dan Zalianty, 2024: 64). Preferensi kerja Generasi Z berbeda dari generasi lainnya terutama untuk pengembangan kariernya (Fitri et al., 2023; Gaidhani et al., 2019: 2807-2808). Pengembangan karier yang diberikan oleh suatu perusahaan bisa diukur melalui adanya kejelasan karier, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kinerja. Melalui pengembangan karier yang diberikan tersebut, maka karyawan akan merasa puas, dan tentunya akan meningkatkan loyalitas serta retensi (Suvethashri dan Vickram, 2020; Mule et al., 2020; Pradipta dan Suwandana, 2019; Disa dan Djastuti, 2019; Darmika dan Sriathi, 2019; Wirayudha dan Andayani, 2020; Nurmalitasari dan Andriyani, 2021; Ferdiana et al., 2023)).

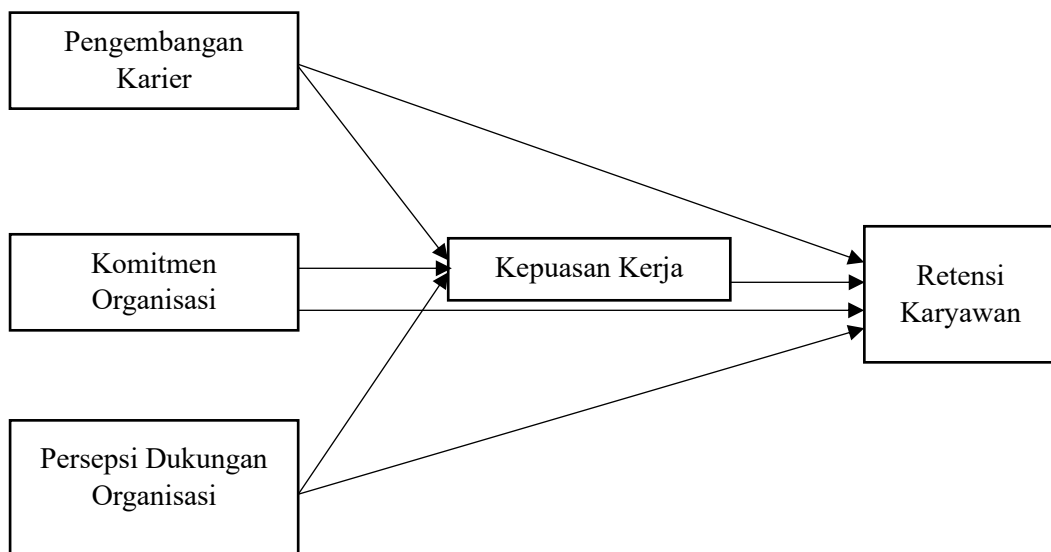
Selain pengembangan karier, komitmen organisasional juga merupakan suatu faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan, dan dipercaya sebagai prediktor yang baik terhadap rendahnya *turnover*. Komitmen organisasional seorang karyawan akan tercermin dalam bentuk loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan secara aktif dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Melalui komitmen tersebut perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi sehingga mempunyai keinginan untuk tetap bersama organisasi (Mathis dan Jackson, 2019: 158). Komitmen organisasi memiliki hubungan dan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan (Lintang et al., 2024; Darmika dan Sriathi, 2019;

Dewi dan Riana, 2019; Widhari dan Ardana, 2021; Mardhani dan Dewi, 2022; Tambak et al., 2022; Ferdiana et al., 2023). Komitmen organisasi seorang karyawan dapat diukur melalui adanya identifikasi berupa penerimaan dan keyakinan terhadap tujuan organisasi, keterlibatan secara aktif untuk terus berusaha dalam mengerjakan kepentingan perusahaan, dan loyalitas untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

Pengembangan karier, dan komitmen organisasional dirasa masih belum cukup dalam upaya meningkatkan retensi karyawan Generasi Z. Meskipun Generasi Z lebih suka dengan kemandirian, bukan berarti mereka tidak membutuhkan dukungan dari organisasi, baik itu dari perusahaan secara umum maupun dari supervisor atau manajernya secara langsung. Rata-rata dari Generasi Z akan bertahan di perusahaan yang pimpinannya konsisten memberikan kepercayaan, dukungan dan kepedulian. Maka persepsi dukungan organisasi menjadi suatu upaya dalam meningkatkan retensi karyawan (Agarwal dan Vaghela, 2018; Upadhyay, 2020; Suvethashri dan Vickram, 2020; Sitaniapessy et al., 2023). Persepsi dukungan organisasi ini bisa diukur melalui adanya rasa keadilan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan, penghargaan dan kondisi kerja, dan dukungan dari atasan.

Selanjutnya strategi retensi karyawan melalui pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi ini bisa dimediasi melalui kepuasan kerja. Sebagaimana kita ketahui bahwa semakin puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, maka akan semakin loyal karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan keinginan atau keputusan seorang karyawan untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya (Gazioglu dan Tansel dalam Indrasari, 2017: 38; Upadhyay, 2020; Biason, 2020; Yani dan Saputra, 2023)

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Selanjutnya dapat digambarkan kerangka penelitian ini sebagai berikut (lihat Gambar 2.1).



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

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

1. Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek;
2. Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek;

3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek; dan
4. Pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z *startup unicorn* di Jabodetabek.