

What Drives Millenials and Y Generation Syaria to Perform at Start Up?

Intan Resty Indrasari^{1*)}, Mirwan Surya Perdhana²⁾

^{1,2} Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

*Email korespondensi: indrasariintanresty@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the factors that affect employee performance in millennial employees who work at start-up companies including factors related to the environment, work, and employees. Source of data used in this research is primary data. The data collection technique used the Google Gorm Questionnaire which was distributed via social media LinkedIn, WA, Instagram and Facebook. The questionnaire consisted of 40 question items which were measured using a Likert scale of 1-4 with levels of strongly disagree, disagree, agree, and strongly agree. Data analysis using SEM path analysis with Smart PLS. Of the 13 hypotheses proposed, four hypotheses were accepted, namely the effect of training on employee commitment, job autonomy on employee performance, and training on employee performance. Meanwhile, employee commitment does not mediate the influence of management support, organizational climate, job autonomy, and training on the performance of millennial employees working in start-ups.

Keywords: Employee Performance, Millenial Performance, Start Up

Saran sitasi: Indrasari, I. R., & Perdhana, M. S. (2023). What Drives Millenials and Y Generation Syaria to Perform at Start Up?. *Jurnal ilmiah ekonomi islam*, 9(02), 3057-3065. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9849>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9849>

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) bagi setiap perusahaan menjadi topik yang menarik untuk terus diteliti sampai dengan saat ini. Tren saat ini juga menunjukkan semakin pentingnya investasi dalam SDM. Masa depan berupa pertumbuhan dan daya saing diklaim menjadi milik perusahaan-perusahaan yang paling memperhatikan pengelolaan SDM secara efektif (Drabek, 2017). Apalagi di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. SDM merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi (Fulmer, 2013). Keberlanjutan suatu perusahaan bergantung pada sejauh mana SDM dapat dikelola dengan baik. Para akademisi dan peneliti pun mengakui bahwa pengelolaan SDM adalah fungsi yang diperlukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan (Aslam, Ali, & Habib, 2014).

SDM yang berkualitas turut menentukan kejayaan perusahaan yang ditunjukkan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan perlu dievaluasi untuk meningkatkan produktivitas (Siddiqui, 2017). Kinerja karyawan oleh Pradhan & Jena (2016) didefinisikan

sebagai domain utama efektivitas SDM yang ditandai dengan pencapaian kerja individu setelah mengerahkan upaya yang diperlukan yang diasosiasikan dengan mendapatkan pekerjaan bermakna, profil terlibat, dan rekan kerja/majikan yang suportif. Kinerja karyawan merupakan kunci yang menentukan tercapainya tujuan organisasi sehingga organisasi perlu mencari cara agar karyawan termotivasi S (Tamunomiebi & Oyibo, 2020).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah banyak diteliti namun masih jarang penelitian yang mempertimbangkan tiga faktor sekaligus (Nguyen & Dang, 2014). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat ditinjau berdasarkan faktor yang berhubungan dengan lingkungan, faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, dan faktor yang berhubungan dengan karyawan (Diamantidis, 2018). Faktor yang berhubungan dengan lingkungan terhadap kinerja karyawan diantaranya dukungan manajemen, iklim organisasi, dan pelatihan. Dukungan manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan (Sitindaon, 2021;

Saleem, 2022). Kurangnya partisipasi dari atasan merusak kinerja karyawan (Galang, 2021; Tarcan, Kartal, Koca, & Karahan, 2021). Iklim organisasi juga diteliti oleh (2019) memengaruhi kinerja karyawan namun penelitian ini masih terbatas pada kinerja karyawan di sektor kesehatan. Berdasarkan Ocen, Edward, Francis, Kasekende (2016) training memengaruhi kinerja karyawan. Training mampu meningkatkan kepuasan batin, menerima umpan balik evaluasi yang positif, memahami cara mencapai hasil yang berkualitas, dan mengembangkan karir di luar *classwork* (Halawi, 2018). Namun penelitian Shafiq (2017) mengungkapkan training tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan yang superior dalam memengaruhi kinerja karyawan adalah otonomi pekerjaan. Otonomi pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan di mana meningkatkan inspirasi dan mengurangi ketegangan mental (Jong, 2016; Muecke, 2019; Mworio, 2021). Enxi Zhou (2021) mengungkapkan bahwa di masa lalu, model teoretis arus utama dan studi empiris telah menemukan bahwa otonomi pekerjaan berdampak positif pada karyawan namun saat ini penelitian baru telah menemukan bahwa otonomi pekerjaan yang berlebihan dapat berdampak negatif pada karyawan, dan ada efek “terlalu banyak hal yang baik”.

Faktor yang berkaitan dengan karyawan yaitu komitmen karyawan. Dampak besar berupa bekerja dan berperilaku yang membawa perusahaan menuju keunggulan kompetitif dilakukan oleh karyawan-karyawan yang memiliki komitmen pekerjaan (Andrew, 2017). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi berpotensi mendorong karyawan meningkatkan kerjanya baik individu maupun tim. Namun realitas masih menyisakan pertanyaan apakah komitmen yang dinyatakan oleh karyawan memengaruhi kinerja di tempat kerja.

Penelitian bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan milenial yang bekerja pada perusahaan start up meliputi faktor yang berkaitan dengan lingkungan, pekerjaan, dan karyawan. Integrasi ketiga faktor tersebut pada penelitian diperlukan untuk memberikan hasil penelitian yang komprehensif terkait kinerja karyawan. Generasi milenial selama ini dipandang sebagai karyawan yang memiliki harapan spesifik mengenai tempat kerja. Start up menjadi preferensi bagi milenial untuk bekerja karena dipandang mampu memenuhi harapan mereka. Penelitian ini menjadi menarik karena selain mengintegrasikan tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, eksistensi milenial dan start up menjadi ruang lingkup penelitian yang menunjukkan bahwa penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Secara metodologis, penelitian kuantitatif mengikuti pendekatan deduktif. Penelitian kuantitatif menggunakan data berupa angka atau bilangan yang dapat diolah dan dianalisis dengan menggunakan perhitungan statistika (Sekaran, 201:76). Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data menggunakan google form kuedioner yang disebarakan melalui sosial media LinkedIn, WA, Instagram, dan Facebook. Kuesioner terdiri atas 40 item pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 1-4 dengan level sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju. Analisis data menggunakan path analysis SEM dengan Smart PLS. Adapun kerangka berpikir penelitian adalah sebagai berikut.

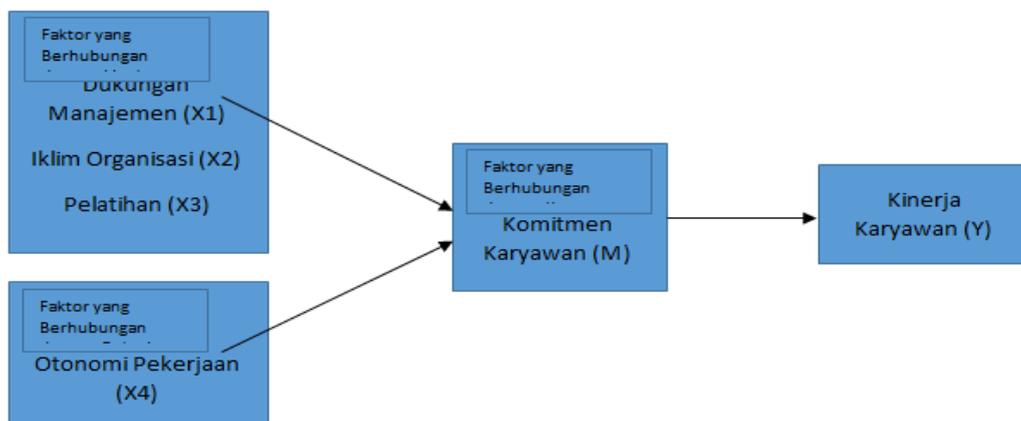


Figure 1. Model Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jenis	Jumlah	Persentase
Bidang Usaha	E-commerce	32	34%
	Finance and Insurance	19	20%
	Media, Technology, & Information	13	14%
	Transportation & Travel	11	12%
	Education	9	10%
	Health and Care	4	4%
	Property	3	3%
	Others	3	3%
Bidang Pekerjaan	Accounting, Tax & Finance	25	27%
	Sales	14	15%
	Developer	10	11%
	Administration	8	9%
	Customer Service	8	9%
	Digital Marketing	5	5%
	Tutor	5	5%
	Operational	4	4%
	Lainnya	15	16%
Generasi	Millennial	82	87%
	Y	12	13%
Jenis Kelamin	Perempuan	66	70%

Karakteristik	Jenis	Jumlah	Persentase
	Laki-Laki	28	30%
Pendidikan	Terakhir		
	SMA/SMK	14	15%
	Sarjana/S1	74	79%
	Magister/S2	6	6%

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini meliputi 82 generasi milenial dan 12 generasi Y. Sebanyak, 70% dari total responden berjenis kelamin perempuan. Mayoritas responden berpendidikan di level Sarjana/S1. Karyawan milenial dan gen Y yang menjadi responden dalam penelitian ini banyak bekerja di *start up* yang bergerak di bidang *e-commerce* dengan persentase sebanyak 34%. Karyawan milenial dan gen Y dalam penelitian ini juga banyak bekerja di bidang akuntansi, pajak, dan keuangan yaitu sebanyak 25%.

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri atas model pengukuran reflektif di mana variabel dukungan manajemen, iklim organisasi, *training*, otonomi pekerjaan, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan. Dalam Hair et al (2021), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri atas *loading factor* $\geq 0,70$, *composite reliability* $\geq 0,70$, *cronbach's alpha* $\geq 0,70$, dan *average variance extracted (AVE)* $\geq 0,50$ serta evaluasi validitas deskriminan yaitu kriteria *fornell dan lacker* seta HTMT dibawah 0,90.

Tabel 2. Outer Loading, Cronbachs Alpha, Composite Reliability, dan AVE

Variabel	Item Pengukuran	Outer Loading	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
Dukungan Manejemen	MS1	0.784	0.801	0.870	0.627
	MS2	0.865			
	MS6	0.754			
	MS8	0.760			
Iklim Organisasi	OC5	0.785	0.910	0.929	0.651
	OC6	0.747			
	OC7	0.794			
	OC8	0.726			
	OC9	0.869			
	OC10	0.891			
Training	TR1	0.813	0.892	0.924	0.753
	TR2	0.875			
	TR3	0.896			
	TR4	0.884			
Job Autonomy	JO1	0.790	0.888	0.914	0.639
	JO2	0.806			

Variabel	Item Pengukuran	Outer Loading	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
	JO3	0.736			
	JO4	0.759			
	JO5	0.830			
	JO6	0.868			
Komitmen Karyawan	EC1	0.846	0.879	0.907	0.622
	EC2	0.704			
	EC3	0.842			
	EC4	0.804			
	EC5	0.813			
	EC6	0.709			
Kinerja Karyawan	EP1	0.777	0.890	0.916	0.647
	EP2	0.833			
	EP3	0.846			
	EP4	0.825			
	EP5	0.746			
	EP6	0.794			

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai *outer loading* $\geq 0,70$ artinya masing-masing item pengukuran valid mencerminkan pengukuran variabel. Nilai *composite reliability* $\geq 0,70$ dan *cronbach's alpha* $\geq 0,70$ artinya item pertanyaan reliabel atau memenuhi uji reliabilitas, dan *average variance extracted (AVE)* $\geq 0,50$ yang artinya

memenuhi syarat validitas konvergen dan reliabilitas.

Evaluasi validitas deskriminan diperlukan untuk melihat kriteria *fornell* dan *lacker* untuk memastikan variabel secara teori berbeda dan terbukti secara empiris/pengujian *statistic*. Kriteria *fornell* dan *lacker* adalah bahwa akar variabel lebih besar dari korelasi antar variabel.

Tabel 3. Validitas Deskriminan-Fornell-Lacker

	Employee Commitment	Employee Performance	Job Autonomy	Management Suport	Organizational Climate	Training
Employee Commitment	0.789					
Employee Performance	0.566	0.804				
Job Autonomy	0.565	0.484	0.799			
Management Suport	0.547	0.485	0.474	0.792		
Organizational Climate	0.588	0.488	0.617	0.632	0.807	
Training	0.671	0.606	0.465	0.643	0.661	0.868

Berdasarkan Tabel 3. Akar AVE setiap variabel menunjukkan angka yang lebih besar dari korelasi antar variabel. Misalnya, variabel *employee commitment* menunjukkan akar AVE sebesar 0.789 lebih besar dari korelasinya dengan variabel lainnya

sehingga dapat dikatakan validitas deskriminan terpenuhi.

Selanjutnya *Hair et al (2019)* merekomendasikan HTMT untuk ukuran validitas deskriminan di bawah 0.90 yang ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4. Validitas Deskriminan HTMT

	Employee Commitment	Employee Performance	Job Autonomy	Management Suport	Organizational Climate
Employee Commitment					
Employee Performance	0.601				
Job Autonomy	0.590	0.520			
Management Suport	0.629	0.572	0.547		
Organizational Climate	0.616	0.522	0.665	0.736	
Training	0.725	0.662	0.501	0.767	0.731

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model structural meliputi uji multikolonier (Inner VIF < 5), uji signifikansi *path coefficient* (p value < 0.05 sig), selang kepercayaan path coef 95%, dan efek size f square.

Tabel 5. Inner VIF

	Employee Commitment	Employee Performance
Employee Commitment		2.177
Employee Performance		

Job Autonomy	1.651	1.814
Management Support	1.983	2.000
Organizational Climate	2.465	2.476
Training	2.093	2.512

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5. Menunjukkan hasil estimasi VIF kurang dari 5 artinya tingkat multikolonier antar variabel rendah. Hasil ini menguatkan bahwa hasil estimasi parameter dalam SEM PLS bersifat robust (tidak bias).

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Pengujian Hipotesis Direct Effect

Hipotesis	Path Coefficient	P value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		F square
			Batas Atas	Batas Bawah	
H1 Management Support > Employee Commitment	0.090	0.386	-0.108	0.300	0.009
H2 Organizational Climate > Employee Commitment	0.072	0.525	-0.123	0.315	0.005
H3 Training > Employee Commitment	0.439	0.000	0.211	0.649	0.200
H4 Job Autonomy > Employee Commitment	0.274	0.004	0.100	0.472	0.099
H5 Management Support > Employee Performance	0.076	0.657	-0.177	0.471	0.005
H6 Organizational Climate > Employee Performance	-0.028	0.881	-0.420	0.307	0.001
H7 Training > Employee Performance	0.358	0.014	0.042	0.618	0.091
H8 Job Autonomy > Employee Performance	0.190	0.085	-0.007	0.423	0.036
H9-Employee Commitment > Employee Performance	0.192	0.096	-0.016	0.434	0.030

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 6 maka hipotesis yang diterima dalam penelitian ini yaitu Hipotesis 3, Hipotesis 4 dan Hipotesis 7 karena p value < 0,05. Sedangkan hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini diantaranya Hipotesis 1, Hipotesis 2, Hipotesis 5-6, dan Hipotesis 8-9. Sedangkan employee commitment

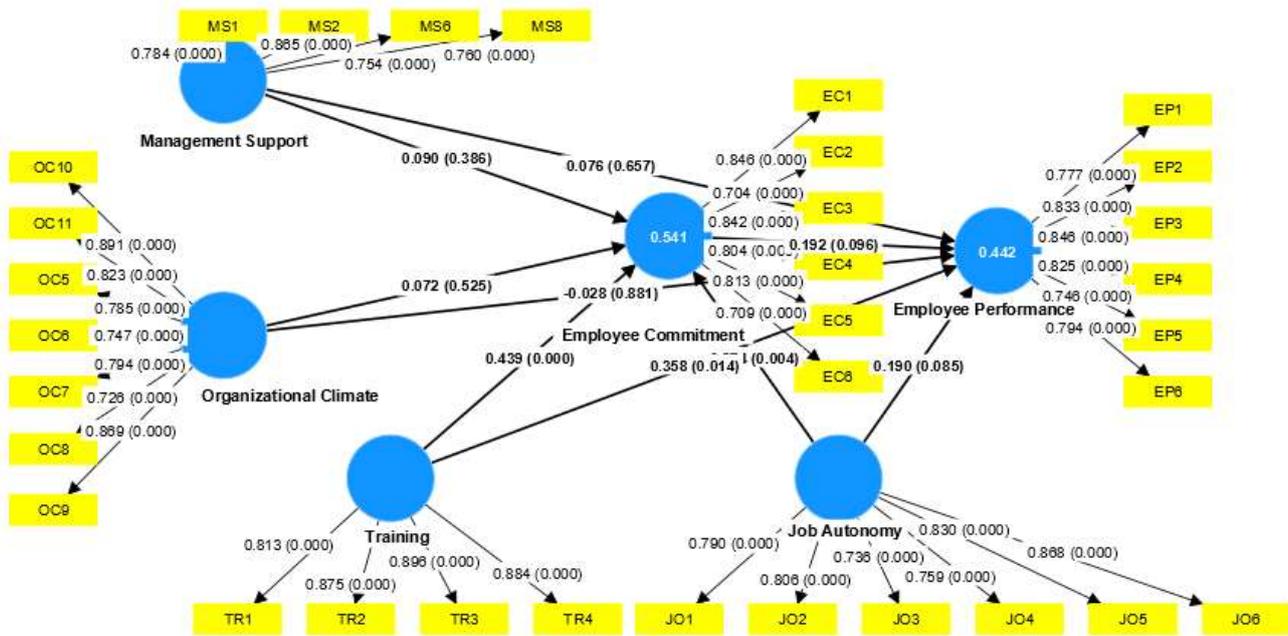
berdasarkan pengujian hipotesis tidak berhasil memediasi pengaruh management support, organizational climate, training, dan job autonomy terhadap employee performance di mana p value menunjukkan > 0,05. Berikut merupakan tabel pengujian hipotesis untuk efek mediasi.

Tabel 7. Pengujian Hipotesis Indirect Effect

Hipotesis	Path Coefficient	P value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient	
			Batas Atas	Batas Bawah
H10 Management Support > Employee Commitment > Employee Performance	0.017	0.520	-0.021	0.084
H11 Organizational Climate > Employee Commitment > Employee Performance	0.014	0.619	-0.029	0.085
H12 Training > Employee Commitment > Employee Performance	0.084	0.169	0.211	0.649
H13 Job Autonomy > Employee Commitment > Employee Performance	0.053	0.133	-0.005	0.233

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023

3.2. Pembahasan



Gambar 2. Output SEM pada Smart PLS

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa dukungan manajemen memengaruhi komitmen karyawan ditolak. Hal ini berarti dalam konteks karyawan milenial yang bekerja pada perusahaan start up, dukungan manajemen tidak memengaruhi komitmen karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa dukungan manajemen tidak terlalu berarti dalam meningkatkan komitmen karyawan milenial yang bekerja di start up. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa dukungan manajemen organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan (Ramanto, 2022; Wayan & Ayu, 2022). Terdapat beberapa kemungkinan mengapa dukungan manajemen tidak memengaruhi komitmen karyawan milenial yang bekerja di start-up. Pertama, faktor nilai-nilai dan tujuan: Milenial cenderung memiliki nilai-nilai dan tujuan yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka lebih mementingkan makna pekerjaan, kepemimpinan yang partisipatif, dan kebebasan dalam bekerja. Jika manajemen tidak mampu memenuhi nilai-nilai ini, maka dukungan manajemen tidak akan memengaruhi komitmen karyawan. Kedua, kurangnya pengakuan: Karyawan milenial ingin diberikan pengakuan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Jika manajemen tidak memberikan pengakuan yang cukup, maka dukungan manajemen tidak akan memengaruhi komitmen

karyawan. Ketiga, kurangnya transparansi: Karyawan milenial mengharapkan transparansi dalam pengambilan keputusan dan informasi yang diungkapkan oleh manajemen. Jika manajemen tidak transparan, maka dukungan manajemen tidak akan memengaruhi komitmen karyawan. Keempat, tuntutan kerja yang tinggi: Start-up seringkali memiliki tuntutan kerja yang tinggi. Jika manajemen tidak mampu memenuhi keseimbangan antara bekerja dan hidup, maka dukungan manajemen tidak akan memengaruhi komitmen karyawan. Terakhir, kurangnya pengembangan karir: Karyawan milenial ingin berkembang dalam karir mereka dan mencapai tujuan jangka panjang. Jika manajemen tidak memberikan kesempatan pengembangan karir yang cukup, maka dukungan manajemen tidak akan memengaruhi komitmen karyawan. Dalam menghadapi tantangan ini, manajemen perlu memahami nilai-nilai dan kebutuhan karyawan milenial serta memberikan pengakuan dan kesempatan pengembangan karir yang memadai. Manajemen juga harus memastikan transparansi dan keseimbangan antara bekerja dan hidup agar dapat meningkatkan komitmen karyawan milenial.

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan hipotesis ini ditolak. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya di mana iklim organisasi berpengaruh

terhadap komitmen karyawan (Purnama & Riana, 2020; Swastadiguna, & Dewi, 2018). Start-up seringkali memiliki budaya yang lebih terbuka dan fleksibel, sehingga dapat memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berkreativitas dan berinovasi. Hal ini dapat membuat karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki perasaan memiliki terhadap perusahaan, sehingga pengaruh iklim organisasi pada komitmen karyawan dapat menjadi lebih kecil.

Selanjutnya, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah training berpengaruh terhadap komitmen karyawan, dan hasilnya diterima. Hasil ini mendukung penelitian Ocen, Edward, Francis, Kasekende (2016) yang mengungkapkan bahwa training memengaruhi kinerja karyawan. Training mampu meningkatkan kepuasan batin, menerima umpan balik evaluasi yang positif, memahami cara mencapai hasil yang berkualitas, dan mengembangkan karir di luar classwork (Halawi, 2018). Pelatihan dan pengembangan karyawan juga dapat menjadi faktor penting dalam memengaruhi komitmen karyawan milenial yang bekerja di *start up*. Karyawan milenial umumnya mencari peluang untuk berkembang dan belajar secara terus-menerus, sehingga perusahaan start-up yang memberikan kesempatan tersebut dapat menarik minat dan mempertahankan karyawan milenial tersebut. Pelatihan atau training yang dilakukan oleh perusahaan start-up dapat dilakukan secara internal maupun eksternal, seperti mengikuti seminar, workshop, atau kursus dari penyedia layanan pelatihan profesional.

Hipotesis keempat penelitian ini menyatakan bahwa otonomi pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen karyawan dan hasil ini diterima. Penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya bahwa otonomi pekerjaan memengaruhi kinerja karyawan di mana otonomi pekerjaan meningkatkan inspirasi dan mengurangi ketegangan mental (Jong, 2016; Muecke, 2019; Mworira, 2021). Terlebih untuk karyawan milenial, otonomi pekerjaan sangat penting karena mereka umumnya memiliki nilai-nilai yang berbeda dalam hal lingkungan kerja dan gaya hidup dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Otonomi pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka dan meningkatkan rasa memiliki terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat memotivasi karyawan milenial untuk tetap terlibat dan berkomitmen pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah dukungan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini ditolak, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa dukungan manajemen memengaruhi kinerja karyawan (Chen et al., 2020). Hal ini dapat diterangkan bahwa dukungan manajemen yang memengaruhi kinerja karyawan bergantung pada tipe atau jenis dukungan manajemen yang diberikan. Tipe dukungan manajemen yang diberikan: Jenis dukungan manajemen yang diberikan juga dapat memengaruhi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan milenial. Dukungan manajemen yang konkret dan terkait dengan tugas-tugas pekerjaan dapat memberikan dampak yang lebih besar pada kinerja karyawan, dibandingkan dengan dukungan manajemen yang bersifat umum atau tidak terkait langsung dengan tugas-tugas pekerjaan. Oleh karena itu, meskipun dukungan manajemen dihipotesiskan dapat memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan milenial, hal tersebut tidak selalu secara otomatis meningkatkan kinerja mereka. Penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan dan memastikan bahwa dukungan manajemen yang diberikan tepat sasaran dan terkait langsung dengan tugas-tugas pekerjaan.

Hipotesis keenam menyatakan bahwa iklim organisasi memengaruhi kinerja karyawan. Hipotesis ini ditolak dan tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya (Pradoto, Haryono, & Wahyuningsih, 2022). Hal ini dapat dijelaskan bahwa dalam konteks karyawan milenial yang bekerja di start up, mereka cenderung bekerja dengan cara yang mereka rasa paling efektif dalam menyelesaikan tugas, dan bukan hanya mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, iklim organisasi tidak selalu menjadi fokus utama bagi karyawan milenial.

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa training memengaruhi kinerja karyawan milenial yang bekerja di start up diterima dalam penelitian ini. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Saputri, Lorensa, & Asriani, 2020). *Training* dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam bidang tertentu, seperti keterampilan teknis atau pemahaman tentang proses bisnis. Keterampilan dan pengetahuan yang ditingkatkan ini dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efektif dan efisien.

Hipotesis kedelapan dalam penelitian ini ditolak di mana otonomi pekerjaan tidak memengaruhi kinerja karyawan milenial yang bekerja di perusahaan start up. Enxi Zhou (2021) mengungkapkan bahwa di masa lalu, model teoretis arus utama dan studi empiris telah menemukan bahwa otonomi pekerjaan berdampak positif pada karyawan namun saat ini penelitian baru telah menemukan bahwa otonomi pekerjaan yang berlebihan dapat berdampak negatif pada karyawan, dan ada efek “terlalu banyak hal yang baik”.

Hipotesis terakhir untuk pengaruh langsung dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasilnya, hipotesis ini ditolak dan tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya (Putra et al, 2020). Pengaruh yang tidak signifikan terutama dalam konteks start up di mana karyawan milenial sering kali mengutamakan fleksibilitas, kemandirian, dan kesempatan untuk berkembang di luar pekerjaan mereka saat ini. Karyawan milenial mungkin memiliki prioritas yang berbeda dalam karir mereka, seperti mencari pengalaman baru atau kesempatan untuk berkembang di luar pekerjaan mereka saat ini. Hal ini dapat memengaruhi seberapa besar mereka berkomitmen pada perusahaan saat ini dan berdampak pada kinerja.

Selanjutnya, berdasarkan pengujian hipotesis untuk menguji pengaruh tidak langsung (H10-H13) menghasilkan temuan bahwa komitmen karyawan tidak memediasi pengaruh dukungan manajemen, iklim organisasi, training dan otonomi pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Secara teori, komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh dukungan manajemen, iklim organisasi, training, dan otonomi pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Namun, dalam praktiknya, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja karyawan milenial sehingga komitmen karyawan tidak selalu menjadi mediator yang signifikan. Beberapa faktor tersebut misalnya prioritas karir yang berbeda yang dapat memengaruhi seberapa besar mereka berkomitmen pada perusahaan dan kinerja mereka. Jika prioritas karir mereka berbeda, maka komitmen karyawan mungkin tidak memediasi pengaruh variabel-variabel lain terhadap kinerja karyawan. Faktor individu yang lain dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kemampuan, pengalaman, dan motivasi. Faktor lingkungan eksternal seperti kondisi ekonomi, persaingan industri, dan perubahan regulasi juga dapat

memengaruhi kinerja karyawan. Terdapat pengaruh-pengaruh lain yang tidak terukur yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor-faktor budaya dan kepribadian yang sulit diukur secara objektif.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dari 13 hipotesis yang diajukan terdapat empat hipotesis yang diterima yaitu pengaruh training terhadap komitmen karyawan, job autonomy terhadap kinerja karyawan, dan training terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen karyawan tidak memediasi pengaruh dukungan manajemen, iklim organisasi, job autonomy, dan training terhadap kinerja karyawan milenial yang bekerja di start up. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu tidak berfokus pada bidang industri tertentu sehingga mungkin persepsi berbeda antar karyawan yang bekerja di perusahaan yang berbeda dan untuk penelitian selanjutnya disarankan menghadirkan variabel lain yang diduga dapat memediasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

5. REFERENSI

- Aslam, H. D., Ali, N., & Habib, M. B. (2014). *Importance of Human Resource Management in 21 st Century : A Theoretical Perspective*. (May 2021). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i3.6255>
- Atta, H., Lashari, R. H., Rana, A. H., Atta, S., Nazir, S. H., & International, R. (2019). *The Role of Organizational Climate on Employee Performance: An Empirical Study of Government Hospitals of Lahore , Pakistan*. 8(4), 56–63.
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, 42(1), 166–179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Fulmer, I. S. (2013). “ *Our Most Important Asset* ”: *A Multidisciplinary / Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice*. <https://doi.org/10.1177/0149206313511271>
- Galang, M. C. (2021). *supervisor support for employee performance in Australia: mediating role of work-life balance, job, and life attitude*. 58(March), 2–22. <https://doi.org/10.1002/joec.12154>
- Halawi, A. H. (2018). *Effects of Training on Employee Performance*. (June).

- Jong, J. (2016). *The Role of Performance Feedback and Job Autonomy in Mitigating the Negative Effect of Role Ambiguity on Employee Satisfaction* THE ROLE OF PERFORMANCE FEEDBACK THE NEGATIVE EFFECT OF ROLE AMBIGUITY ON EMPLOYEE. 9576(May).
<https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137771>
- Muecke, S. (2019). *How Does Job Autonomy Influence Job Pefromance? A Meta-Analytic Test of Theoretical Mechanisms*.
- Mworia, L. N. (2021). Job Autonomy and Employee Performance in the Country Government of Isiolo, Kenya. *European Journal of Social Sciences Studies*, 23–37.
<https://doi.org/10.46827/ejsss.v6i6.1129>
- Nguyen, P. D., & Dang, C. X. (2014). *Would Better Earning , Work Environment , and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam*. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4>
- Ocen, Edward, Francis, Kasekende, & G. A. (2016). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction . *European Journal of Training and Development*.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). *Employee Performance at Workplace : Conceptual Model and Empirical Employee Performance at Workplace : Conceptual Model and Empirical Validation*. (March 2018).
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Purnama, N. L. P. D., & Riana, I. G. (2020). Iklim Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Ubud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2576.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p06>
- Putra, I Kadek Edo Adhi, Agung, Anak Agung Putu, & N. P. N. A. (2020). Pengaruh Komitmen Karyawan dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. World Innovative Telecommunication Di Denpasar. *Values*, 1(3), 140–150.
- Ramanto, A. dan V. S. S. S. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Carefastindo di Jakarta*. 2(3), 198–208.
- Saputri, P., Lorensa, D., & Asriani, & S. Z. (2020). The Influence of Training and Development to Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 133–140.
<https://doi.org/10.1007/s00712-023-00827-w>
- Siddiqui, M. N. (2017). *Success & Of & An & Organization & is & a ! Result ' Of ' Employees ' Performance * * .* (July 2014).
<https://doi.org/10.14738/assrj.14.280>
- Swastadiguna, & Dewi, I. G. A. M. (2018). The Effect Of Organizational Climate On Organizational Commitment With Job Satisfaction As Mediating Variable. *International. Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(1), 140–152.
- Tarcan, G. Y., Kartal, N., Koca, G. Ş., & Karahan, A. (2021). *The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'An application with university hospital employees.'* (June 2020), 532–544. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>
- Wayan, N., & Ayu, C. (2022). *Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi di SD Taman Rama Jimbaran*. 4(1), 77–87.