

Hubungan *Grit* dan Persepsi Dukungan *Supervisor* dengan Komitmen Karier pada Karyawan Milenial

Hanna Tania Dwi Crisanti & Rosatyani Puspita Adiati, M.Psi, Psikolog*

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Karyawan milenial mulai mendominasi sumber daya manusia dalam organisasi dan memiliki karakteristik bekerja yang berbeda pula dari generasi sebelumnya. Perubahan komitmen karyawan saat ini mengarah pada karier daripada komitmen terhadap organisasi. Komitmen karier adalah sikap individu terhadap pekerjaan yang meliputi tujuan karier pribadi. *Grit* merupakan kombinasi semangat dan ketekunan dalam jangka panjang. Persepsi dukungan *supervisor* adalah pandangan karyawan terhadap sejauh mana atasan mereka menghargai kontribusi, menawarkan bantuan, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian ini ingin mengetahui hubungan *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* dengan komitmen karier karyawan. *Grit* diukur oleh Duckworth, Persepsi dukungan *supervisor* diukur oleh Burns, dan Komitmen karier diukur oleh Carson & Bedeian. Partisipan penelitian ini sebanyak 87 partisipan yang merupakan karyawan/i berusia 24-35 tahun dan sedang bekerja penuh waktu di suatu perusahaan/organisasi. Analisis data menggunakan bantuan *software Jamovi 2.3.28*. Hasil penelitian uji korelasi memperoleh bahwa terdapat korelasi *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* dengan komitmen karier pada karyawan milenial. Selanjutnya, hasil koefisien determinasi pada uji regresi berganda sebesar 0,434 atau 43,4 persen variabel *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* dapat menjelaskan komitmen karier, sisanya sebesar 56,6 persen dijelaskan variabel di luar penelitian.

Kata kunci: *grit*; persepsi dukungan *supervisor*; komitmen karier; *karyawan*

PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil sensus penduduk oleh Badan Pusat Statistik pada tahun 2020, penduduk Indonesia saat ini didominasi oleh generasi Z sebanyak 27,94 persen dan generasi milenial sebanyak 25,87 persen. Meskipun generasi milenial merupakan kedua terbanyak penduduk Indonesia, generasi milenial telah sepenuhnya memasuki usia produktif angkatan kerja yang lahir pada tahun 1980-2000 (Smith & Nichols, 2015). Sumber daya manusia dalam industri dan organisasi saat ini juga mulai didominasi oleh generasi milenial yang perlahan akan menggantikan generasi sebelumnya. Generasi milenial mempunyai fokus pada tujuan perkembangan karier pribadi mereka dalam pekerjaan yang mereka jalani, mereka cenderung menyukai hal yang instan karena mereka tumbuh di era perkembangan digital teknologi dan komunikasi yang membuat generasi terbiasa dan cakap dalam menggunakan serta memanfaatkan teknologi disetiap lini kehidupan mereka (Rosa & Hastings, 2018). Hal ini menjadikan generasi tersebut sebagai pekerja yang tangguh dan memiliki keterampilan yang

banyak diminati. Namun, hal ini mungkin mewakili salah satu tantangan terbesar yang dihadapi berbagai organisasi yaitu rekrutmen dan retensi (Rodriguez dkk., 2019).

Isu *turnover* berdampak pada penurunan produktivitas organisasi serta besarnya pengeluaran dalam biaya rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru. Menurut IHire (2022), dua alasan utama pekerja keluar secara sukarela karena kurangnya rekognisi dan apresiasi, serta sedikitnya peluang kesempatan bertumbuh dan berkembang. Hasil survei dari EY Indonesia (2023), dari 250 responden, sebesar 46 persen pekerja Indonesia kemungkinan besar akan berhenti dari pekerjaannya dalam 12 bulan ke depan, dengan alasan utama program kesejahteraan yang lebih baik dan peningkatan karier. Didukung oleh *report* dari (Work Institute, 2019), menyatakan sebanyak 28 persen karyawan milenial melakukan perilaku *turnover* dengan alasan utama untuk perkembangan karier mereka.

Berdasarkan dari isu-isu diatas, pentingnya organisasi untuk mengembangkan strategi retensi yang efektif terutama pada karyawan generasi milenial yang saat ini mendominasi bekerja di industri dan organisasi. Generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, termasuk dalam hal komitmen. Generasi milenial dikenal memiliki komitmen dan loyalitasnya cenderung rendah terhadap organisasi. Ketika generasi ini menjadi karyawan yang memasuki perusahaan, mereka memiliki kebutuhan yang tinggi akan perkembangan karier pribadi pada pekerjaan yang mereka jalani dan berharap organisasi bisa memenuhi kebutuhan mereka, sehingga apabila hal itu tidak terpenuhi oleh organisasi maka mereka tidak akan ragu untuk keluar dari organisasi tersebut. Bagaimana individu menyikapi pekerjaannya dengan menyelaraskan tujuan karier pribadi mereka disebut dengan komitmen karier. Fu & Chen (2015) berpendapat bahwa karyawan lebih memilih berkomitmen pada karier mereka daripada organisasi tempat mereka bekerja.

Southgate (2005) menyatakan bahwa karyawan muda di rentang umur 20-30 tahun memiliki komitmen karier yang lebih besar daripada karyawan berusia 50-59 tahun. Karyawan muda baru saja memulai karier mereka dan harus lebih berkomitmen pada karier mereka karena mereka bertujuan untuk menciptakan stabilitas dalam hal struktur kerja dan mulai membangun hubungan keluarga (Holmes & Cartwright, 1993). Hal ini bisa mengindikasikan bahwa generasi milenial memiliki komitmen karier yang tinggi. Berbeda dari hasil penelitian (E. S. Ng dkk., 2018) yang mengukur tingkat komitmen karier berdasarkan dimensi identitas, perencanaan, resiliensi karier menghasilkan bahwa generasi milenial memiliki tingkat komitmen karier yang rendah daripada generasi sebelumnya.

Teori perkembangan karier Donald Super bahwa pembentukan komitmen karier membutuhkan waktu dan berkembang seiring kemajuan kariernya mulai dari tahapan pertumbuhan hingga *establishment*. Individu akan mulai membentuk kariernya pada tahap awal *establishment* dengan rentang umur 25-35 tahun dimana komitmen terhadap satu karier akan cukup rendah karena individu baru memutuskan mulai menjalani kariernya setelah mengalami tahap eksplorasi (Katz dkk., 2019). Komitmen karier akan meningkat seiring dengan semakin melekatnya seseorang pada karier yang dipilih (Ng & Feldman, 2007). Oleh karena itu, pentingnya meneliti generasi milenial saat ini yang sedang dalam masa pembentukan akan komitmen pada kariernya dan organisasi sebagai pemberi pekerjaan dapat memahami karakteristik generasi ini yang mempunyai fokus pada perkembangan tujuan karier

pribadi dalam pekerjaan yang mereka lakukan guna kestabilan produktivitas dan kinerja karyawan.

Komitmen karier merupakan faktor penting individu untuk bertahan pada suatu profesi atau pekerjaan dengan mengembangkan keterampilan spesifik dalam waktu yang cukup lama (Niu, 2010). Individu dengan komitmen karier yang tinggi memiliki pengaruh positif pada perkembangan kompetensi dan kesuksesan karier individu serta memiliki hubungan negatif yang kuat terhadap intensi *turnover* dan penarikan diri pada karyawan (Ballout, 2009; Blau, 1985; Carson & Bedeian, 1994; Sultana dkk., 2016; Yifei, 2018). (Ahmed, 2017) menggemakan bahwa komitmen karier penting karena hubungannya dengan kompetensi individu, yang mana dapat mengarahkan karyawan untuk memperoleh pengalaman dan mencapai kesuksesan karier mereka. Komitmen karier akan membuat seseorang bersedia mengerahkan upaya dalam mendukung kariernya termasuk identifikasi serta keterlibatan dalam tujuan tersebut yang sesuai dengan nilai-nilainya (Ingarianti dkk., 2019). Menurut Carson & Bedeian (1994), komitmen karier memiliki 3 dimensi yang mencakupi yaitu, identitas karier, perencanaan karier, dan resiliensi karier. Identitas karier menggambarkan hubungan emosional individu dengan karier yang dipilihnya. Perencanaan karier mencakup proses dimana individu menentukan kebutuhan akan perkembangan karier yang sesuai tujuan kariernya. Resiliensi karier ialah sejauh mana individu mampu bertahan dalam mencapai tujuan karier walaupun menghadapi kesulitan atau tantangan.

Komitmen karier didefinisikan sikap individu terhadap suatu pekerjaan atau profesi yang meliputi pengembangan dari tujuan karier pribadi serta identifikasi dan keterlibatan terhadap tujuan tersebut (Ingarianti dkk., 2019). Komitmen karier mempunyai kontribusi penting baik untuk individu maupun dalam mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, oleh sebab itu dukungan organisasi atau kesempatan berkembang diperlukan untuk terbentuknya komitmen karier (Aryee & Tan, 1992). Karyawan mempersepsikan bahwa jika nilai-nilai dan kontribusi mereka diterima ditempat kerja, mereka akan menunjukkan sikap yang positif dan komitmen karier yang lebih besar (Carson & Bedeian, 1994).

Faktor situasional yang memengaruhi komitmen karier adalah tempat mereka bekerja dan salah satu hal yang dapat diberikan oleh organisasi adalah peran dari *supervisor* atau atasan dari karyawan tersebut. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa dukungan *supervisor* juga merupakan faktor anteseden dari komitmen karier (Zhu dkk, 2021). Persepsi dukungan *supervisor* atau persepsi dukungan *supervisor* adalah pandangan umum karyawan akan sejauh mana atasan mereka menghargai kontribusi, menawarkan bantuan, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk., 2002). Karyawan milenial menyukai ketika atasan mereka berkomunikasi, memberikan umpan balik, memberikan pengakuan dan pujian, dan peduli terhadap perkembangan mereka (Gallup, 2016). Akbiyik (2016) mengatakan bahwa dukungan *supervisor* mempunyai korelasi positif dengan komitmen karier. *Supervisor* memberikan dukungan dalam menyediakan kesempatan kepada pengikutnya untuk mengembangkan dan memperkuat kemampuan baru, mengambil waktu untuk belajar tentang tujuan karier dan aspirasi pengikutnya, serta mendukung pelatihan atau pendidikan yang bisa menunjang karier mereka (Çakmak-Otluoğlu, 2012).

Disisi lain, berkomitmen pada karier sendiri memerlukan fokus utama dengan usaha yang konsisten serta kegigihan dalam setiap tugas atau pekerjaan yang dihadapi. Konsep

kegigihan ini dikenal dengan *grit*. *Grit* merupakan sifat non kognitif individu yang meliputi semangat dan ketekunan untuk tujuan jangka panjang (Duckworth dkk., 2007). Terdapat 2 aspek dalam *grit*, *consistency of interest* dan *perseverance of effort*. *Consistency of interest* mengacu pada individu betahan pada keinginan yang sama dalam jangka waktu yang panjang dan tidak mudah teralihkan perhatian atau berpindah jalur. *Perseverance of effort* berkaitan sejauh mana individu tetap tekun dalam usaha mereka meskipun menghadapi rintangan atau kegagalan. Individu yang memiliki *grit* tinggi atau *gritty person* bekerja dengan penuh semangat dan mendukung upaya serta minat terhadap tujuan, meskipun menghadapi tantangan atau kesulitan (Duckworth dkk., 2007).

Penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa individu yang memiliki kegigihan lebih terlibat, termotivasi, dan sukses dibandingkan mereka yang memiliki *grit* rendah. Penelitian sebelumnya menghasilkan bahwa *grit* berhubungan dengan keberlangsungan di tempat kerja (Eskreis-Winkler dkk., 2014) dan *gritty person* lebih kecil kemungkinan mengalami perubahan karier dan berkomitmen pada kariernya (Duckworth dkk., 2007; Duckworth & Quinn, 2009). Hal ini didukung oleh Bahrudin dkk. (2023) dan Chen dkk. (2019) menyatakan bahwa *grit* mempunyai hubungan dengan komitmen karier, yang menjelaskan bahwa semakin tinggi *grit* individu, maka semakin tinggi pula komitmen karier karyawan. Studi yang dilakukan oleh (Jordan dkk., 2015), menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki signifikansi positif terhadap komitmen karier jangka panjang dalam organisasi, daripada faktor personal yaitu *grit* dan *self-efficacy*. Hal ini terjadi ketika individu memutuskan untuk berkomitmen pada karier mereka pada organisasi, terdapat faktor situasional yaitu dukungan organisasi tempat individu bekerja menjadi faktor yang penting bagi individu dalam mendukung perkembangan karier mereka daripada faktor personal individu tersebut.

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis tertarik untuk mengklarifikasi kembali hubungan *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* dengan komitmen karier, serta mengingat masih sedikitnya penelitian di Indonesia yang meneliti terkait ketiga variabel tersebut secara bersama-sama.

METODE

Penelitian ini menggunakan studi kuantitatif yaitu survei. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan antara variabel penelitian dan pengujian hipotesis juga dapat digunakan untuk memperdalam, mengembangkan, dan menguji suatu konstruk atau teori yang ada. Teknik analisis data menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment* dan uji regresi berganda dengan menggunakan bantuan aplikasi *Jamovi 2.3.28*. Uji asumsi dilakukan terlebih dahulu untuk memenuhi syarat uji hipotesis pada penelitian ini.

Partisipan penelitian ini adalah seorang karyawan atau karyawan yang sedang bekerja *full-time* di suatu perusahaan/organisasi dengan rentang usia 24-35 tahun yang termasuk dalam tahap perkembangan karier *establishment*. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *accidental sampling*. Perhitungan jumlah sampel menggunakan bantuan aplikasi *G*Power 3.1.1* dengan pengaturan *statistical power* sebesar 0,80, *alpha error prob* 0,05 dan *effect size* sebesar 0,237. Hasil *a priori power analysis* memberikan perkiraan sampel yang dibutuhkan penelitian ini adalah 44 partisipan. Jumlah keseluruhan partisipan pada penelitian ini adalah 87 partisipan.

Pengukuran *grit* menggunakan skala *Grit-O* dari (Duckworth dkk., 2007) yang sudah ditranslasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Oktaviana (2018). Skala ini terdiri dari 12 aitem dengan skala *likert* yang mengukur dimensi *consistency of interest* dan *perseverance of effort*. Koefisien reliabilitas untuk alat ukur ini menunjukkan reliabel ($\omega=0,696$). Persepsi dukungan *supervisor* menggunakan skala adaptasi oleh Burns (2016) yang sudah ditranslasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Kusuma (2020). Skala ini terdiri dari 13 aitem *favorable* dengan skala *likert*. Koefisien reliabilitas untuk alat ukur ini menunjukkan reliabel ($\omega=0,956$). Pengukuran komitmen karier menggunakan skala *Career Commitment Measurement (CCM)* oleh Carson & Bedeian (1994) yang sudah diadaptasi oleh Ingrianti dkk (2019). Skala terdiri dari 9 aitem dengan skala *likert* yang terdapat 3 dimensi didalamnya, yaitu *career identity*, *career planning*, dan *career resilience*. Skala ini terbagi kedalam 2 jenis pernyataan *favorable* dan *unfavorable*. Koefisien reliabilitas untuk alat ukur ini menunjukkan reliabel ($\omega=0,804$).

HASIL PENELITIAN

Uji analisis deskriptif ditemukan bahwa pada variabel *grit* nilai *mean* yang didapatkan sebesar 42,5 ($SD=5,13$; $Min=28$; $Max=54$) artinya karyawan memiliki tingkat *grit* pada kategori sedang. Selanjutnya, nilai *mean* variabel persepsi dukungan *supervisor* didapatkan sebesar 49,8 ($SD=10,6$; $Min=21$; $Max=65$) artinya karyawan memiliki tingkat persepsi dukungan *supervisor* dalam kategori relatif tinggi. Terakhir, variabel komitmen karier terdapat *mean* sebesar 31,5 ($SD=5,61$; $Min=19$; $Max=44$) artinya karyawan memiliki tingkat komitmen karier yang moderat atau sedang.

Berdasarkan hasil uji korelasi, ditemukan bahwa *grit* berkorelasi positif dan cenderung kuat dengan komitmen karier pada karyawan milenial ($r=0,591$; $p<0,001$). Kemudian, persepsi dukungan *supervisor* juga memiliki korelasi positif dan signifikan dengan komitmen karier pada karyawan milenial ($r=0,477$; $p<0,001$).

Selanjutnya, uji analisis regresi berganda ditemukan, model diketahui menjelaskan data ($F(2,84)=32,3$; $p<0,001$; $R^2=0,434$) dan varians prediktor dapat menjelaskan 43,4 persen dari varians variabel dependen. Varians *grit* ($B=0,530$; $SE=0,0956$; $t=5,547$; $p<0,001$) dan persepsi dukungan *supervisor* ($B=0,165$; $SE=0,0463$; $t=3,564$; $p<0,001$) dapat menjadi prediktor yang dapat menjelaskan varians komitmen karier.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bukti adanya korelasi antara *grit* dengan komitmen karier sebesar 0,591 ($p<0,001$). Penemuan ini sejalan dengan hasil yang ditemukan oleh penelitian dari Chen dkk. (2019) menemukan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara *grit* dengan komitmen karier pada orang dewasa yang bekerja. *Grit* ditandai dengan kegigihan yang diupayakan dan fokus terhadap tujuan masa depan yang tetap konsisten dari waktu ke waktu. Eskreis-Winkler dkk. (2014) menemukan bahwa individu dengan *grit* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk karier pekerjaan. Komitmen terhadap karier memerlukan adanya keterikatan emosional individu terhadap suatu pekerjaan, yang menggambarkan sebuah identitas diri terhadap karier mereka (Carson & Bedeian, 1994). Menurut Weisskirch (2019), *grit* memiliki korelasi dengan pembentukan komitmen dan identifikasi individu terhadap tujuan yang dimiliki. Individu

dengan *grit* akan mampu mengembangkan identitas pribadi terhadap pekerjaannya melalui gairah dan ketekunan akan tujuan jangka panjang yang mana dapat menjadi sumber komitmen terhadap karier mereka.

Selanjutnya, penelitian ini membuktikan adanya korelasi bersifat positif persepsi dukungan *supervisor* dan komitmen karier yang signifikan. Pernyataan ini dilandaskan hasil uji korelasi dari dua variabel tersebut dimana didapatkan nilai signifikansi sebesar $< 0,001$ artinya lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien korelasi 0,477. Hasil temuan ini sejalan dengan Wickramasinghe (2016) dan Akbiyik (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan bersifat positif antara persepsi dukungan *supervisor* dengan komitmen karier. Dukungan *supervisor* dapat sebagai bentuk representasi dukungan organisasi yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja (Eisenberger dkk., 2002). Ketika karyawan merasa didukung oleh atasan mereka, mereka cenderung merasa lebih termotivasi, dihargai, dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan karier mereka. Dukungan yang dirasakan karyawan berupa bimbingan, pengakuan dan umpan balik yang konstruktif, adanya kesempatan pengembangan, serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (Stinglhamber dkk., 2006). Interaksi positif yang berlangsung antara atasan dan karyawan dapat memiliki makna tersendiri secara psikologis bagi karyawan milenial selama bekerja di dalam organisasi dan karier mereka.

Terakhir, penelitian ini menemukan terdapat hubungan *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* secara simultan terhadap komitmen karier karyawan. Hal tersebut digambarkan melalui R^2 sebesar 0,434 dengan dengan signifikansi $< 0,001$ yang menunjukkan bahwa *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* secara signifikan bersama dapat menjelaskan komitmen karier sebesar 43,4 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti. Kontribusi secara parsial menemukan bahwa *grit* memiliki nilai prediktif paling tinggi dibandingkan persepsi dukungan *supervisor*. Hal tersebut mengklarifikasi kembali penelitian Jordan dkk. (2015), bahwa tidak hanya faktor situasional seperti persepsi dukungan *supervisor*, tetapi juga faktor personal seperti karakteristik individu dalam penelitian ini yaitu *grit* dapat memainkan peran penting dalam membentuk komitmen karier individu. Karakteristik generasi milenial dalam memandang bekerja yaitu mengejar perkembangan diri dan tujuan karier pribadi yang sudah direncanakan (Gallup, 2016), namun cenderung tidak sabar dan kurang mampu menghadapi situasi yang berat membuat *grit* menjadi faktor penting bagi karyawan untuk mengembangkan serta berkomitmen terhadap karier mereka, sehingga dapat mencapai kesuksesan dalam karier. Lingkungan organisasi juga dapat membuat karyawan merasakan adanya dukungan *supervisor* atau atasan mereka dalam pekerjaan yang dijalani, akan membuat karyawan lebih menyikapi pekerjaan mereka dengan mengidentifikasi keterlibatan-keterlibatan yang mengarah tujuan karier mereka (Ingarianti dkk., 2019). Semakin tinggi *grit* yang dimiliki serta dukungan dukungan *supervisor* yang dirasakan, maka semakin meningkat juga komitmen terhadap karier pada karyawan milenial.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* dengan komitmen karier pada karyawan milenial secara bersama-sama. Arah hubungan kedua variabel bebas bersifat positif. Hal

tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *grit* dan persepsi dukungan *supervisor* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap karier mereka.

Keterbatasan penelitian ini yang perlu diperhatikan ialah, penelitian ini menggunakan karyawan milenial pada tahap perkembangan karier *establishment* dengan rentang usia 24-35 tahun, sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi karyawan milenial. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa hanya sebanyak 43,4 persen variasi komitmen karier dapat dijelaskan oleh *grit* dan persepsi dukungan *supervisor*, dan sisanya 56,6 persen dijelaskan oleh variabel diluar penelitian.

Adapun saran untuk penelitian selanjutnya yang tertarik meneliti topik serupa, yaitu dapat melakukan penelitian dengan memperluas ukuran sampel dengan mencakup seluruh rentang usia karyawan milenial dan bidang pekerjaan/karier atau sektor industri tertentu memungkinkan adanya hasil yang berbeda dan spesifik. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi komitmen karier berkaitan dengan lingkungan organisasi seperti *organizational learning*, *organizational support*, *organizational career growth*, guna memperdalam eksplorasi apakah terdapat perbedaan bagaimana persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi dan atasan mereka yang merupakan agen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N. O. A. (2017). Career Commitment: The Role of Self-Efficacy, Career Satisfaction and Organizational Commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2017-0038>
- Akbiyik, B. U. (2016). The association between perceived job insecurity and career commitment in hospitality sector: the role of support at work. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 11–21. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2016116541>
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and Outcomes of Career Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 4, 288–305.
- Bahrudin, Widiasih, P. A., & Trendita, J. (2023). The Effect of *Grit* on Career Commitment in Generation Z Employees. *Proceedings of the 6th International Seminar on Psychology*. <https://doi.org/10.4108/eai.18-7-2023.2343397>
- Ballout, H. I. (2009). Career Commitment and career success: Moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655–670. <https://doi.org/10.1108/13620430911005708>
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Burns, K. L. (2016). *Perceived Organizational Support and Persepsi dukungan supervisor as Antecedents of Work Engagement* [San Jose State University]. <https://doi.org/10.31979/etd.8hf7-dh9p>
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of persepsi dukungan *supervisor*. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638–646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.001>
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career Commitment, Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*.
- Chen, P., Lee, F., & Lim, S. (2019). Loving thy work: developing a measure of work passion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 140–158.

- <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1703680>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). *Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the short *Grit Scale (Grit-S)*. *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166–174. <https://doi.org/10.1080/00223890802634290>
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A., & Duckworth, A. L. (2014). The *grit* effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Psychology*, 5(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00036>
- EY Indonesia, T. P. (2023). *Wellbeing, Pay and Career Advancement Opportunities Prolong Workplace Tensions for Southeast Asian (SEA) Employees, Including Indonesia*. https://www.ey.com/en_id/news/2023/12/wellbeing--pay-and-career-advancement-opportunities
- Fu, J. R., & Chen, J. H. F. (2015). Career Commitment of information technology professionals: The investment model perspective. *Information and Management*, 52(5), 537–549. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.03.005>
- Gallup, I. (2016). *How Millennials Want to Work and Live From the Chairman and CEO*.
- Holmes, T., & Cartwright, S. (1993). Career Change: Myth or Reality? *Employee Retention*, 15, 37–53.
- IHire. (2022). *Talent Retention Report 2022*. <https://www.ihire.com/resourcecenter/employer/pages/2022-talent-retention-report>
- Ingarianti, T., Fajrianti., & Purwono, U. (2019). ADAPTASI INSTRUMEN KOMITMEN KARIER. *Jurnal Psikologi*, 18(2), 199–217.
- Jordan, M. H., Gabriel, T. J., Teasley, R., & Walker, W. J. (2015). An integrative approach to identifying factors related to long-term career commitments:A military example. *Career Development International*, 20(2), 163–178. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0071>
- Katz, I. M., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Age and Career Commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 112(March), 396–416. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.001>
- Kusuma, T. Z. (2020). *Pengaruh Persepsi dukungan supervisor Dan Regulasi Emosi Terhadap Kesejahteraan Psikologis Pada Karyawan Di Masa Pandemi* [Universitas Airlangga]. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/106569>
- Ng, E. S., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2018). *Generational Career Shifts* (First Edition). Emerald Publishing Limited.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336–351. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.002>
- Niu, H. J. (2010). Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 743–750. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.006>
- Oktaviana, M. (2018). *Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Social Support Terhadap Grit pada Mahasiswa Pascasarjana Multidisiplin* [Universitas Airlangga]. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/78053>
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2019). Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of *Grit*, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565136>
- Rosa, N. M. B., & Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 920–930.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0193>

- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1).
- Southgate, N. M. (2005). *An Exploration of Career Salience, Career Commitment, and Job Involvement*.
- Sultana, R., Yousaf, A., Khan, I., & Saeed, A. (2016). Probing the interactive effects of career commitment and emotional intelligence on perceived objective/subjective career success. *Personnel Review*, 45(4), 724–742. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0265>
- Work Institute. (2019). Retention Report. In *Work Institute*.
- Yifei, L. (2018). *Career Growth and Turnover Intention: The Mediator Role of Career Commitment and Organizational Identification*. ISCTE Business School.
- Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., & Park, I. J. (2021). A Meta-Analysis of the Antecedents of Career Commitment. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 502–524. <https://doi.org/10.1177/1069072720956983>