

## **Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

### ***The Impact Of Perceived Organizational Support And Career Development On Organizational Commitment With Work Engagement As Mediating Variable***

**Yanie Fatimah<sup>a\*</sup>, Andre Dwijanto Witjaksono<sup>b</sup>, Jun Surjanti<sup>c</sup>**

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya<sup>a,b,c</sup>

<sup>a</sup>yanie.21005@mhs.unesa.ac.id

#### ***Abstrak***

Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji pengaruh dari dukungan organisasional persepsian dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional di perguruan tinggi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterikatan kerja. Penelitian ini dilakukan pada tenaga kependidikan Universitas Negeri Surabaya, dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner pada responden secara online, dan data yang didapatkan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan jika komitmen organisasional yang dimiliki oleh tenaga kependidikan dapat dipengaruhi oleh dukungan organisasional persepsian dan pengembangan karir secara langsung. Pengaruhnya juga dapat terjadi secara tidak langsung melalui peran mediasi dari keterikatan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir, Keterikatan Kerja, Komitmen Organisasional

#### ***Abstract***

Employee organizational commitment can determine the success of an organization. This study aims to examine the influence of perceived organizational support and career development on organizational commitment in higher education institutions, both directly and indirectly through work engagement. The study was conducted among administrative staff at Universitas Negeri Surabaya, with a total sample of 150 respondents selected using purposive sampling. Data were collected by distributing online questionnaires to the respondents and analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS). The results of this study indicate that the organizational commitment of administrative staff can be directly influenced by perceived organizational support and career development. Moreover, their influence can also occur indirectly through the mediating role of employee work engagement.

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Career Development, Work Engagement, Organizational Commitment*

## **1. Pendahuluan**

Industri perbankan Indonesia sedang mengalami transformasi yang cepat, didorong oleh perubahan teknologi, regulasi, dan ekspektasi nasabah. Dalam konteks ini, peran sumber daya manusia sebagai garda terdepan dalam penyampaian layanan menjadi semakin krusial. Bank tidak hanya berfungsi sebagai institusi keuangan, tetapi juga sebagai organisasi yang berorientasi pada layanan, yang sangat bergantung pada kompetensi karyawan dan kualitas kerja untuk mempertahankan daya saing dan reputasi di tengah meningkatnya persaingan industri (Elsaid, 2023; Elia et al., 2023). Pendidikan tinggi merupakan salah satu aspek yang berkontribusi dan berpengaruh

dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia di suatu negara. Di Indonesia, sistem pendidikan formal terbagi menjadi beberapa tingkatan, dengan pendidikan tinggi menjadi tingkatan terakhir. Untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran, penelitian, hingga aktivitas lain di perguruan tinggi, diperlukan adanya tenaga kependidikan (tendik). Tendik memiliki kontribusi penting dalam mendukung kegiatan operasional organisasi pendidikan, mulai dari administrasi, layanan teknis, hingga pengelolaan sumber daya. Pasal 69 Ayat 1 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 mendefinisikan tenaga kependidikan sebagai anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi, termasuk pustakawan, tenaga administrasi, teknisi, dan pranata informasi.

Pengangkatan dan penempatan tendik umumnya dilakukan melalui jalur CPNS maupun oleh perguruan tinggi itu sendiri. Kualifikasi minimal yang dipersyaratkan biasanya adalah lulusan D-III hingga S2, dengan batas usia maksimal 35 tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2020), sebagian besar angkatan kerja saat ini terdiri dari Generasi Z (27,94%) dan generasi milenial (25,87%), dua generasi yang mengalami perubahan teknologi secara masif dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja. Menurut Katadata (2022), Gen Z dan milenial mempertimbangkan aspek seperti keseimbangan hidup, peluang belajar dan berkembang, budaya kerja yang positif, fleksibilitas kerja, dan dukungan organisasi dalam memilih pekerjaan.

Namun, di lingkungan perguruan tinggi, fenomena rendahnya komitmen organisasional di kalangan tenaga kependidikan muda mulai menjadi perhatian. Beberapa perguruan tinggi menghadapi tantangan dalam mempertahankan tendik dari generasi Z yang cenderung lebih kritis terhadap jenjang karier yang tidak jelas, budaya kerja yang kaku, dan kurangnya pengakuan atas kontribusi mereka. Sementara itu, pengembangan tenaga kependidikan di banyak institusi masih bersifat administratif dan teknis, belum menyentuh aspek strategis pengembangan karier jangka panjang. Perubahan baru, seperti penguatan skema jabatan fungsional tendik, merupakan langkah awal yang positif, tetapi implementasinya masih terbatas dan belum merata.

Dalam konteks ini, dukungan dari organisasi menjadi salah satu aspek krusial dalam mempertahankan dan meningkatkan keterikatan serta komitmen tenaga kependidikan muda. Perceived Organizational Support (POS) mengacu pada sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Oktaviani & Budiono, 2018). Ketika tendik merasa didukung dalam proses pengembangan dan diberi ruang untuk berkontribusi optimal, mereka akan menunjukkan loyalitas dan komitmen sebagai bentuk timbal balik atas penghargaan yang diterima (Munoz et al., 2021).

Selain dukungan dari organisasi, pengembangan karier juga menjadi faktor penting. Pengembangan karier memungkinkan individu untuk memperoleh tantangan baru, tanggung jawab lebih besar, dan rasa memiliki terhadap organisasi (Bai & Liu, 2018). Selain berdampak pada produktivitas, pengembangan karier juga meningkatkan persepsi bahwa organisasi memerhatikan kebutuhan dan aspirasi pegawainya, yang pada akhirnya mendorong komitmen untuk bertahan (Akbar et al., 2022).

Sejumlah penelitian mengenai POS dan pengembangan karir menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan temuan terkait dengan pengaruh dua variabel ini terhadap outcomes di organisasi, seperti komitmen organisasional. Penelitian Akbar et al. (2022; Chandra et al., 2023; Erawati et al., 2022; Oktaviani & Budiono, 2018)

menunjukkan jika POS dan pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Sementara, penelitian Nerowati et al. (2018) dan Silaban et al. (2021) menemukan jika pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Selain itu, Suprianto et al. (2021) membuktikan jika POS berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Beberapa inkonsistensi penelitian ini mendasari peneliti untuk melakukan penelitian mengenai hubungan beberapa variabel ini.

Fenomena yang terjadi terkait pengembangan pada tenaga kependidikan, khususnya di perguruan tinggi di Indonesia saat ini masih relatif minim. Hal ini dapat dilihat dari pengembangan yang dilakukan hanya sebatas pelatihan-pelatihan teknis, tidak yang berkaitan langsung dengan pengembangan organisasi. Perubahan baru terjadi di kalangan tendik (tenaga kependidikan) terkait perencanaan jabatan fungsional untuk karyawan tendik. Hal ini merupakan langkah besar yang dilakukan perguruan tinggi dalam memperhatikan pengembangan tendiknya.

Berdasarkan permasalahan yang masih terjadi dan inkonsistensi hasil penelitian yang ada, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari pengembangan karir dan POS terhadap komitmen organisasional, baik secara langsung dan melalui mediasi dari keterikatan kerja. Konteks penelitian ini adalah pada tenaga kependidikan Universitas Negeri Surabaya.

## **2. Metode**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang ada melalui pengujian hipotesis. Beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen, yaitu pengembangan karir (X1) dan POS (X2), variabel dependen yaitu komitmen organisasional (Y), dan variabel intervening atau mediasi yaitu keterikatan kerja (Z). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan Universitas Negeri Surabaya, yang kemudian dipilih dengan metode purposive sampling. Peneliti menentukan beberapa kriteria seperti: (1) tenaga kependidikan telah bekerja selama minimal 3 tahun di perguruan tingginya saat ini, dan (2) telah mengalami peningkatan jenjang karir selama masa kerjanya. Dari kriteria tersebut, jumlah sampel yang diperoleh dan menjadi responden dalam penelitian ini adalah 150 tenaga kependidikan.

Untuk memperoleh data, peneliti mendistribusikan kuesioner yang diukur dengan skala Likert kepada responden secara online. Data yang didapatkan dianalisis secara deskriptif, kemudian diolah lebih lanjut untuk menghasilkan temuan penelitian melalui Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 3.3.3.

Pengukuran tiap variabel dalam penelitian ini diadopsi dan dimodifikasi dari sejumlah penelitian terdahulu. Variabel pengembangan karir diukur dengan item yang dikembangkan oleh Jia-jun & Hua-ming (2022) sebanyak 9 item. Variabel POS diukur dengan item yang dikembangkan oleh Decenzo & Robbins (2010) dengan jumlah 9 item. Kemudian, keterikatan kerja diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006) yang berjumlah 9 item. Terakhir, komitmen organisasional diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Allen & Meyer (2000) dengan jumlah 10 item.

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, responden didominasi oleh perempuan dengan jumlah 93 orang atau sebesar 62%. Pada kategori usia, responden terbanyak berada di rentang usia 31-35 tahun sebanyak 29%, dan yang paling sedikit adalah karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun, yaitu sejumlah 19 orang atau 11%. Dari tingkat pendidikan, jumlah terbanyak berasal dari tingkat pendidikan S1 sebanyak 83 orang atau 55%. Berdasarkan kategori lama bekerja, responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang telah bekerja selama lebih 6 sampai 8 tahun yaitu sebanyak 51 orang atau 34%.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Perempuan	93	62%
Laki-laki	57	38%
<b>Usia</b>		
20 - 25 tahun	39	26%
26 - 30 tahun	32	21%
31 - 35 tahun	43	29%
35 - 40 tahun	19	13%
>40 tahun	17	11%
<b>Pendidikan</b>		
D3	34	23%
S1	83	55%
S2	33	11%
<b>Lama Bekerja</b>		
3 - 5 tahun	36	24%
6 - 8 tahun	51	34%
9 - 11 tahun	40	27%
>11 tahun	23	15%

#### Reliabilitas dan Validitas pada Model Pengukuran

Reliabilitas model pengukuran dievaluasi dengan menggunakan *Cronbach's alpha*, *composite reliability* (CR), dan *average variance extracted* (AVE) (Urbach & Ahlemann, 2010). Nilai ambang batas untuk AVE sebesar 0.5, sedangkan untuk ambang batas pada Cronbach's Alpha dan CR adalah 0,7 (Fornell dan Larcker, 1981; Chin, 1998). Seperti hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 2, nilai minimum dari pengujian masing-masing adalah: Cronbach's Alpha (0.0.863), Composite Reliability (0.889), dan AVE (0.529), dengan hasil tersebut maka dipastikan bahwa terdapat keandalan pada semua konstruk.

Tabel 2. Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho _A	Composite Reliability	AVE
<i>Career Development</i>	0.884	0.904	0.907	0.529
<i>Organizational Commitment</i>	0.863	0.882	0.889	0.609
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.871	0.881	0.896	0.650
<i>Work Engagement</i>	0.931	0.933	0.943	0.648

Kualitas model pengukuran selanjutnya diukur menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) seperti yang ada pada Tabel 3, dengan nilai ambang batas di bawah 5, sehingga memenuhi persyaratan yang disarankan oleh Kock dan Lynn (2012).

Tabel 3. Hasil *Confirmatory Factor Analysis*

Konstruk dan Item	Factor Loading	VIF
<b>Career Development (CD)</b>		
CD1	0.788	1.363
CD2	0.793	3.074
CD3	0.745	2.994
CD4	0.798	2.192
CD5	0.823	3.436
CD6	0.809	4.544
CD7	0.788	4.108
CD8	0.852	3.675
CD9	0.738	2.454
<b>Organizational Commitment (OC)</b>		
OC1	0.721	1.807
OC2	0.892	1.558
OC3	0.786	1.593
OC4	0.735	2.105
OC5	0.815	2.513
OC6	0.720	2.281
OC7	0.719	1.933
OC8	0.743	1.539
OC9	0.717	2.652
OC10	0.891	2.063
<b>Perceived Organizational Support (POS)</b>		
POS1	0.781	2.950
POS2	0.867	2.293
POS3	0.759	2.728
POS4	0.749	2.968
POS5	0.782	3.151
POS6	0.725	2.013
POS7	0.771	3.122
POS8	0.821	1.664
POS9	0.711	1.415
<b>Work Engagement</b>		
WE1	0.819	4.682
WE2	0.825	4.498
WE3	0.860	2.293
WE4	0.871	2.728
WE5	0.895	2.968
WE6	0.753	1.595
WE7	0.758	3.191
WE8	0.727	3.876
WE9	0.806	3.587

Validitas diskriminan mengacu pada kemampuan suatu konstruk atau variabel untuk membedakan dirinya sendiri dari konstruk atau variabel lain dalam kerangka

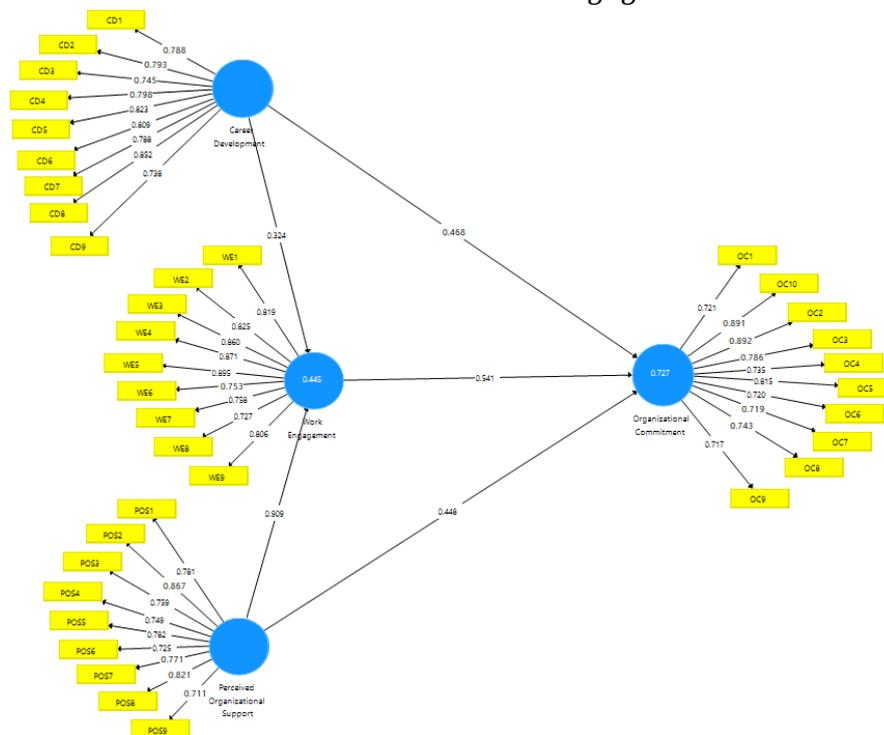
konseptual yang digunakan dalam penelitian. Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE dengan korelasi dari setiap konstruk. Seperti pada Tabel 4, semua nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasinya dengan konstruksi lain (Fornell dan Larcker, 1981). Pendekatan alternatif untuk penilaian validitas diskriminan dapat juga dilakukan dengan memeriksa rasio korelasi HTMT (Henseler et al., 2014). Semua hasil HTMT yang disajikan pada Tabel 4 berada di bawah ambang 0,85, sehingga menunjukkan validitas diskriminan yang memuaskan dari model pengukuran.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Fornell-Larcker Criterion				Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)					
	CD	OC	POS	WE		CD	OC	POS	WE
<b>CD</b>	<b>0.727</b>				CD				
<b>OC</b>	0.532	<b>0.671</b>			OC	0.607			
<b>POS</b>	0.625	0.539	<b>0.701</b>		POS	0.535	0.799		
<b>WE</b>	0.425	0.499	0.641	<b>0.805</b>	WE	0.461	0.849	0.645	

### Evaluasi Model Struktural

Model pengukuran dari penelitian dapat dilihat pada Gambar 1. Besar kekuatan prediksi model dapat dievaluasi dengan skor R-Square, yaitu 0,727 untuk *organizational commitment* dan 0,445 untuk *work engagement*.



Gambar 1. Output Evaluasi Model Struktural

Untuk menguji model, teknik bootstrapping digunakan, yang bertujuan untuk menilai signifikansi dari koefisien jalur. Tabel 5 menunjukkan analisis jalur model struktural. Peneliti memeriksa koefisien jalur antar variabel untuk menguji hipotesis dari H1 sampai H3b. Pengembangan karir ( $\beta = 0.468$ ;  $t = 2.792$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang mendukung hipotesis 1. Perceived Organizational Support ( $\beta = 0.448$ ;  $t = 5.314$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional, yang mendukung hipotesis 2. Keterikatan kerja ( $\beta = 0.475$ ;  $t = 5.247$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ) memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasional secara positif dan signifikan, yang mendukung hipotesis 3a. Terakhir, keterikatan kerja ( $\beta = 0.491$ ;  $t = 4.957$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ) terbukti memediasi hubungan antara perceived organizational support dengan komitmen organisasional secara positif dan signifikan, yang mendukung hipotesis 3b.

Tabel 5. Koefisien Jalur

	Original Sample	Sample Mean	Std. Deviation	T Statistics	P Values	Support
CD → OC (H1)	0.468	0.460	0.168	2.792	0.000	Yes
POS → OC (H2)	0.448	0.445	0.084	5.314	0.000	Yes
CD → WE → OC (H3a)	0.475	0.473	0.091	5.247	0.000	Yes
POS → WE → OC (H3b)	0.491	0.494	0.099	4.957	0.000	Yes

### Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk menguji faktor yang menentukan meningkatnya komitmen organisasional dari tenaga kependidikan di Universitas Negeri Surabaya. Peneliti mempertimbangkan sejumlah faktor seperti pengembangan karir, perceived organizational support, dan keterikatan kerja sebagai aspek yang dapat mempengaruhi peningkatan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan jika seluruh hipotesis yang diajukan terbukti diterima secara signifikan.

Pada pengujian hipotesis pertama, peneliti melihat pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap komitmen organisasional. Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan jika pengaruhnya positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa tenaga kependidikan yang merasakan pengembangan karir akan meningkatkan komitmen yang mereka rasakan terhadap organisasinya. Hasil ini mendukung sejumlah penelitian yang telah dilakukan (Jia-jun & Hua-ming, 2022; Yunus et al., 2018; Ramli et al., 2022). Secara kontekstual, temuan ini penting mengingat di banyak perguruan tinggi di Indonesia, terutama yang berstatus swasta, sistem pengembangan karir bagi tenaga kependidikan belum menjadi prioritas. Banyak tenaga kependidikan mengeluhkan stagnasi dalam jabatan, kurangnya pelatihan yang relevan, serta keterbatasan dalam akses pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, ketika institusi menunjukkan perhatian terhadap aspek karir mereka, hal ini menjadi faktor kunci dalam membangun loyalitas dan komitmen.

Selanjutnya, peneliti menguji pengaruh langsung dari perceived organizational support terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan jika dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh tenaga kependidikan akan membuat mereka meningkatkan komitmen terhadap perguruan tinggi di mana mereka bekerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang sebelumnya dilakukan oleh Munoz et al. (2021; Chandra et al., 2023; Akbar et al., 2022). Dukungan organisasi, baik dalam bentuk dukungan material seperti kompensasi, maupun dukungan moral seperti pengakuan dan perhatian atas kesejahteraan karyawan, dapat menciptakan persepsi bahwa institusi peduli terhadap kebutuhan dan kontribusi mereka. Secara fenomenologis, banyak tenaga kependidikan di Indonesia masih merasa “terpinggirkan” dalam struktur organisasi, karena fokus institusi cenderung lebih

besar pada tenaga pendidik (dosen). Temuan ini menunjukkan bahwa ketika perguruan tinggi memberikan ruang apresiasi dan dukungan bagi tenaga kependidikan, maka akan muncul rasa timbal balik berupa peningkatan komitmen terhadap organisasi.

Selanjutnya, peneliti menguji pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional melalui peran mediasi dari keterikatan kerja. Dari hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa keterikatan kerja mampu memediasi pengaruh dari pengembangan karir dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional. Pengaruh mediasi ini terjadi secara parsial, Artinya, pengembangan karir dan dukungan organisasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya—yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasional. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya Son & Kim (2021; Aiyub et al., 2021; Bonaiuto et al., 2022). Dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia, keterikatan kerja tenaga kependidikan sering kali belum mendapat perhatian yang cukup. Beban administrasi tinggi, ketidakpastian jenjang karier, serta minimnya ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan semangat dan dedikasi kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menciptakan pengalaman kerja yang positif dengan pengembangan karir yang jelas dan dukungan organisasi dapat menjadi strategi efektif untuk membangun keterikatan dan meningkatkan komitmen jangka panjang dari tenaga kependidikan.

Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas untuk menilai konsistensi internal dari instrumen yang digunakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada pada angka yang tinggi: 0,933 untuk kinerja karyawan, 0,904 untuk lingkungan kerja, 0,943 untuk kompetensi, dan 0,922 untuk pengembangan karir. Seluruh nilai tersebut melebihi ambang batas minimum sebesar 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dianggap layak untuk pengumpulan data dan dapat dipercaya untuk menghasilkan hasil yang konsisten.

#### 4. Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasional tenaga kependidikan di perguruan tinggi, khususnya Universitas Negeri Surabaya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang melihat adanya peluang untuk tumbuh secara profesional dalam institusinya akan lebih cenderung berkomitmen pada organisasi. *Perceived organizational support* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ketika tenaga kependidikan merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung oleh perguruan tinggi tempat mereka bekerja, maka tingkat komitmen terhadap institusi meningkat. Kemudian, keterikatan kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan antara pengembangan karir dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional. Artinya, keterlibatan emosional dan psikologis dalam pekerjaan memperkuat dampak dari dua faktor tersebut dalam membangun loyalitas tenaga kependidikan terhadap organisasi.

Fenomena rendahnya komitmen dan tingginya *turnover intention* dalam institusi pendidikan tinggi di Indonesia, yang sering kali disebabkan oleh stagnasi karir, kurangnya perhatian organisasi, dan beban kerja yang tinggi, menjadikan temuan ini relevan untuk menjawab tantangan aktual di lapangan. Studi ini memberikan bukti empiris bahwa penguatan sistem pengembangan karir dan pemberian dukungan nyata dari institusi dapat menjadi kunci strategis untuk membangun komitmen tenaga kependidikan secara lebih berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, perguruan tinggi disarankan untuk mengembangkan program karir yang terstruktur dan transparan bagi tenaga kependidikan, termasuk pelatihan, *coaching*, serta kesempatan promosi yang adil dan terukur. Selain itu, juga perlu membangun budaya organisasi yang suportif, baik secara materiil (misalnya kompensasi dan fasilitas kerja) maupun non-materiil (misalnya pengakuan dan dukungan emosional dari pimpinan). Perguruan tinggi juga dapat mendorong keterlibatan kerja tenaga kependidikan melalui peningkatan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, pembentukan tim kerja yang kooperatif, dan desain pekerjaan yang menantang namun bermakna.

## 5. Daftar Pustaka

- Akbar, I., Ariansyah, R., & Aini, Z. (2022). The Influence of Individual Career and Career Development Programs on Organizational Commitment of Lecturers Politeknik Kutaraja Banda Aceh City with Job Satisfaction as A Variable Mediating. *Indonesian Journal Economic Review (IJER)*, 2(1), 11-19.
- Aiyub, A., Yusuf, E., Bintan, R., Adnan, A., & Azhar, A. (2021). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable and Percieved Organization Support as a Moderating Variable at The Regional Secretariat of Bireuen District. *Jurnal Visioner & Strategis*, 10(2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314). Boston, MA: Springer US.
- Ansori, M. A., & Wulansari, N. A. (2021). The effect of perceived organizational support and psychological capital on OCB: mediating role of engagement. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(2), 69-81.
- Bai, J., & Liu, J. (2018). A study on the influence of career growth on work engagement among new generation employees. *Open Journal of Business and Management*, 6(02), 300.
- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418-436.
- Chandra, S., Ghosh, P., & Sinha, S. (2023). Addressing employee turnover in retail through CSR and transformational leadership. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(5), 690-710.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

- Erawati, T. (2022). Pengaruh Implementasi Aplikasi Sistem Keuangan Desa, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern, Dan Transparansi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Desa (Studi Kasus Pada Desa Di Kecamatan Pakem Kabupaten Sleman). *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 2
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare—the mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 3109-3123.
- Jasrol, M., Saputra, D., & Suyono, S. (2022). The Effect of Motivation and Career Development on Organizational Commitment at Employees PT. XXX. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (SINOMICS JOURNAL)*, 1(5), 719-730.
- Jia-Jun, Z., & Hua-Ming, S. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: the mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 805208.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for information Systems*, 13(7).
- Mufarrihah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran perceived organizational support terhadap work engagement karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2), 151-164.
- Munoz, R. M., Andrade, S. M., Pena, I., & Donate, M. J. (2022). Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: effects on employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 23-44.
- Oktaviani, H., & Budiono (2018). Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap turnover intention melalui organizational commitment sebagai variabel intervening pada pt berlian jasa terminal indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(3), 58-72.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Putranto, H. T., Sudjadi, A., & Indrayanto, A. (2021). The impacts of perceived organizational support to organizational commitment and psychological well being in contractual Employees. *Icore*, 5(1).
- Ramli, N. H., Ramlee, N. A. Z., Tamrin, S. I., Setapa, M., Mamat, M., & Mamat, N. A. S. (2022). An Empirical Study of the Career Decision among Undergraduates in Malaysia. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10), 514-523.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

- Silaban, R. L., Handaru, A. W., & Saptono, A. (2021). Effect of workload, competency, and career development on employee performance with organizational commitment intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(1), 294-311.
- Son, S., & Kim, D. Y. (2021). Organizational career growth and career commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4287-4310.
- Suprianto, G., Montundu, Y., & Alidin, L. A. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study On Employees of PT. Altrak 1978 Kendari). *International Journal of Management and Education in Human Development*, 1(04), 234-248.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2), 2.
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A. R., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486-512.
- Yunus, M., Iis, E. Y., Adam, M., & Sofyan, H. (2020). Does motivation mediate the effects of employee staff empowerment, talent, working environment, and career development on staff performance?. *Quality-Access to Success*, 21(175).