

KOMITMEN ORGANISASI MEMEDIASI PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP RETENSI DOSEN FPKS UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA

Moh Ali Fais^{1*}

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan
Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia, moh.ali.fais@um-surabaya.ac.id

**Corresponding Author*

Akhmad Fauzi²

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan
Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia, akhmadfauzi@upnjatim.ac.id

Muhadjir Anwar³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan
Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia, muhadjira.ma@upnjatim.ac.id

Abstract

Background – Lecturer retention has become a strategic issue for higher education institutions due to increasing competition in attracting and retaining qualified academic staff. Career development and work engagement are considered essential factors influencing lecturers' intention to remain in an institution. However, previous studies have reported inconsistent findings regarding the relationship between work engagement and lecturer retention. Therefore, organizational commitment is proposed as a mediator to explain the relationship between career development, work engagement, and lecturer retention.

Aim – This study aims to examine the effects of career development and work engagement on lecturer retention, investigate their influence on organizational commitment, and analyze the mediating role of organizational commitment in the relationships between career development, work engagement, and lecturer retention.

Design / methodology / approach – This study employed a quantitative explanatory research design involving 85 lecturers of the Faculty of Education, Communication, and Science, Universitas Muhammadiyah Surabaya, using a saturated sampling technique. Data were collected through structured questionnaires using a five-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.0.

Findings – The findings indicate that career development has a positive and significant effect on lecturer retention and organizational commitment. Work engagement also has a positive and significant effect on organizational commitment but has a significant negative direct effect on lecturer retention. Furthermore, organizational commitment significantly mediates the relationships between career development and lecturer retention as well as between work engagement and lecturer retention, indicating its important mediating role in improving lecturer retention.

Conclusion – Career development improves lecturer retention and strengthens organizational commitment. Although work engagement has a significant negative direct effect on lecturer retention, it positively influences organizational commitment. Organizational commitment also mediates the relationships between career development, work engagement, and lecturer retention.

Diterima : 16 Juni 2026

Direview : 4 September 2026

Direvisi : 26 Oktober 2026

Disetujui : 28 Oktober 2026



Research implication – *The findings provide practical implications for higher education management in improving lecturer retention. Universities should establish transparent career development systems, provide continuous professional development opportunities, and strengthen organizational commitment through supportive leadership, recognition, and a conducive academic environment. Strengthening organizational commitment may enhance the effectiveness of career development and work engagement in improving lecturer retention.*

Limitations – *This study was conducted only at the Faculty of Education, Communication, and Science, Universitas Muhammadiyah Surabaya, with 85 respondents; therefore, the findings cannot be generalized to other higher education institutions. Furthermore, this study focused only on career development, work engagement, organizational commitment, and lecturer retention. Future studies should involve broader research settings and include additional variables, such as compensation, organizational culture, job satisfaction, or leadership style, to provide a more comprehensive understanding of lecturer retention.*

Keyword : Career Development; Work Engagement; Organizational Commitment; Lecturer Retention.

Abstrak

Latar Belakang - Retensi dosen telah menjadi isu strategis bagi perguruan tinggi seiring dengan meningkatnya persaingan dalam menarik dan mempertahankan tenaga akademik yang berkualitas. Pengembangan karir dan work engagement dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi keinginan dosen untuk tetap bertahan di suatu institusi. Namun, penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai hubungan antara *work engagement* dan retensi dosen. Oleh karena itu, komitmen organisasi diusulkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara pengembangan karir, *work engagement*, dan retensi dosen.

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan work engagement terhadap retensi dosen, menguji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap komitmen organisasi, serta menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara pengembangan karir, work engagement, dan retensi dosen.

Desain / metodologi / pendekatan - Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang melibatkan 85 dosen Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan *SmartPLS 3.0*.

Temuan - Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen dan komitmen organisasi. *Work engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, namun memiliki pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap retensi dosen. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara pengembangan karir dan retensi dosen serta hubungan antara *work engagement* dan retensi dosen, yang menunjukkan peran penting komitmen organisasi dalam meningkatkan retensi dosen.

Kesimpulan - Pengembangan karier meningkatkan retensi dosen dan memperkuat komitmen organisasi. Meskipun keterikatan kerja (*work engagement*) memiliki pengaruh langsung negatif yang signifikan terhadap retensi dosen, keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga memediasi hubungan antara pengembangan karier dan retensi dosen, serta antara keterikatan kerja dan retensi dosen.

Implikasi penelitian - Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perguruan tinggi dalam meningkatkan retensi dosen. Perguruan tinggi perlu membangun sistem pengembangan karir yang transparan, menyediakan kesempatan pengembangan profesional secara berkelanjutan, serta memperkuat komitmen organisasi melalui kepemimpinan yang suportif, pemberian penghargaan, dan lingkungan akademik yang kondusif. Penguatan komitmen organisasi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengembangan karir dan *work engagement* dalam meningkatkan retensi dosen.

Batasan penelitian - Penelitian ini hanya dilakukan pada Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya dengan melibatkan 85 responden, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan ke perguruan tinggi lain. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada variabel pengembangan karir, *work engagement*, komitmen organisasi, dan retensi dosen.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan objek penelitian yang lebih luas serta menambahkan variabel lain, seperti kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai retensi dosen.

Kata kunci : Pengembangan Karir; *Work Engagement*; Komitmen Organisasi; Retensi Dosen.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi. Dalam konteks perguruan tinggi, dosen memiliki posisi sentral sebagai pelaksana tridharma perguruan tinggi yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kualitas dosen tidak hanya berpengaruh terhadap mutu proses pembelajaran, tetapi juga menentukan daya saing perguruan tinggi melalui peningkatan produktivitas penelitian, kualitas pengabdian kepada masyarakat, serta reputasi akademik institusi. Oleh karena itu, kemampuan perguruan tinggi dalam mempertahankan dosen yang kompeten menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Retensi dosen merupakan isu strategis karena tingginya tingkat perpindahan dosen berpotensi mengganggu stabilitas organisasi, meningkatkan biaya perekrutan dan pengembangan sumberdaya manusia, serta mengurangi efektivitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perguruan tinggi untuk meningkatkan retensi dosen adalah melalui pengembangan karir

yang terencana dan berkelanjutan. Pengembangan karir merupakan proses sistematis yang dirancang organisasi untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan peluang kemajuan karier individu melalui pendidikan, pelatihan, promosi jabatan, maupun pengalaman kerja. Menurut (CATUR 2025), pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diterapkan organisasi untuk memastikan individu memiliki kompetensi yang diperlukan dalam mencapai tujuan karier sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kesempatan pengembangan karir yang jelas dan transparan mencerminkan komitmen organisasi dalam menghargai kontribusi dosen sehingga dapat memperkuat loyalitas, meningkatkan motivasi, serta mendorong dosen untuk terus mengembangkan kariernya di dalam institusi.

Selain pengembangan karir, *work engagement* juga merupakan faktor penting yang memengaruhi retensi dosen. *Work engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan (Schaufeli et al. 2002). Dosen yang memiliki tingkat *work*

engagement tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan aktivitas akademik, memiliki dedikasi yang kuat terhadap tugas dan tanggung jawabnya, serta terlibat secara optimal dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi. Kondisi tersebut diharapkan dapat memperkuat keterikatan dosen terhadap institusi dan meningkatkan keinginan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Faktor lain yang memiliki peran penting dalam mempertahankan dosen adalah komitmen organisasi. Menurut (Meyer and Allen 1991), komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang tercermin dalam komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Dosen yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan loyalitas, rasa memiliki terhadap institusi, serta kesediaan untuk terus memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi dipandang sebagai faktor yang mampu memperkuat hubungan antara pengembangan karir, *work engagement*, dan retensi dosen.

Fenomena retensi dosen juga menjadi perhatian di Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya. Berdasarkan data kepegawaian periode 2020–2024, jumlah dosen tetap mengalami dinamika akibat

adanya penambahan maupun pengurangan dosen setiap tahunnya. Meskipun tingkat retensi dosen selama periode tersebut tergolong tinggi, yaitu berkisar antara 96,39% hingga 98,73%, dinamika keluar-masuknya dosen menunjukkan bahwa upaya mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas masih menjadi tantangan bagi institusi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui kebijakan yang mampu memperkuat loyalitas dan komitmen dosen. Selain itu, meningkatnya aktivitas Tri Dharma perguruan tinggi menuntut tersedianya dosen yang kompeten, produktif, dan memiliki komitmen tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan institusi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi maupun komitmen organisasi. (Adekola 2011), menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan melalui pemberian kesempatan untuk berkembang di dalam organisasi. Penelitian (Salunkhe et al. 2024), dan (Widyawati 2024), juga membuktikan bahwa kesempatan pengembangan karir yang baik mampu memperkuat komitmen organisasi sekaligus meningkatkan kecenderungan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu strategi yang

efektif dalam mempertahankan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Di sisi lain, hasil penelitian mengenai hubungan work engagement dengan retensi masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. (Febrian 2025), menyatakan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap retensi karena individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. (Bakker and Albrecht 2018), juga menjelaskan bahwa work engagement berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi melalui keterlibatan individu dalam pekerjaannya. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh work engagement terhadap retensi tidak selalu terjadi secara langsung sehingga diperlukan variabel lain yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang masih memerlukan pembuktian empiris lebih lanjut.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir, work engagement, dan retensi dosen. Komitmen organisasi dipandang sebagai mekanisme yang mampu menjelaskan bagaimana kesempatan pengembangan karir dan tingginya keterlibatan kerja dapat mendorong dosen untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dosen yang memperoleh kesempatan mengembangkan karier serta memiliki tingkat

work engagement yang tinggi diharapkan mampu membangun komitmen organisasi yang lebih kuat sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan retensi dosen.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengujian model yang mengintegrasikan pengembangan karir, work engagement, komitmen organisasi, dan retensi dosen dalam satu kerangka konseptual pada konteks perguruan tinggi swasta. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang sebagian besar dilakukan pada sektor bisnis, penelitian ini berfokus pada dosen Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya. Oleh karena itu, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumberdaya manusia, khususnya terkait strategi peningkatan retensi dosen. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar pertimbangan bagi pengelola perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan pengembangan karir, peningkatan work engagement, dan penguatan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan work engagement terhadap retensi dosen, menganalisis pengaruh kedua variabel tersebut terhadap komitmen organisasi, serta menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara pengembangan karir, work engagement, dan retensi dosen pada Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS)

Universitas Muhammadiyah Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian retensi dosen di lingkungan pendidikan tinggi. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pengelola perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan retensi dosen secara berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengembangan Karir Terhadap Retensi Dosen

Pengembangan karir merupakan proses yang dirancang organisasi untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kesempatan kemajuan karir individu melalui pendidikan, pelatihan, promosi jabatan, mutasi, maupun pengalaman kerja. Menurut (Yasmin et al. 2024), pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan setiap individu memiliki kompetensi yang diperlukan dalam mencapai tujuan karir sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada institusi pendidikan tinggi, pengembangan karir diwujudkan melalui pemberian kesempatan studi lanjut, pelatihan, peningkatan jabatan akademik, serta berbagai program pengembangan kompetensi dosen.

Retensi dosen merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan dosen

agar tetap bekerja dan berkontribusi dalam jangka panjang. (Sofianti and Susanto 2024), menjelaskan bahwa retensi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penghargaan, hubungan kerja, desain pekerjaan, serta kesempatan pengembangan karier. Semakin baik peluang pengembangan karier yang diberikan organisasi, semakin besar kecenderungan dosen untuk tetap bertahan karena mereka melihat adanya kesempatan berkembang dan mencapai tujuan kariernya.

Penelitian (Gunawan and Rizky 2024), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas dan retensi karyawan. Penelitian (Maharani and Vembriati 2019), juga membuktikan bahwa pengembangan karir meningkatkan komitmen individu sehingga mendorong keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hasil penelitian (Utari and Wibowo 2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir mampu meningkatkan retensi melalui peningkatan keterikatan individu terhadap organisasi.

H₁. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen.

Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Pengembangan karir tidak hanya memberikan kesempatan bagi individu untuk meningkatkan kompetensi, tetapi juga mencerminkan perhatian organisasi terhadap perkembangan sumberdaya manusia. (Munir

et al. 2022), menyatakan bahwa organisasi yang menyediakan sistem pengembangan karir yang jelas akan meningkatkan motivasi dan rasa dihargai pada karyawan.

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang tercermin melalui komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Meyer and Allen 1997), Kesempatan memperoleh pendidikan, pelatihan, promosi jabatan, dan jenjang karier yang jelas akan menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan loyalitas individu terhadap organisasi.

Penelitian (Widyani and Devy 2021), membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut didukung oleh (Darmika and Sriathi 2019), yang menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan karir mampu meningkatkan komitmen pegawai untuk tetap memberikan kontribusi kepada organisasi.

H₂. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Work Engagement Terhadap Retensi Dosen

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption) terhadap pekerjaan (Pradini and Nurwidawati 2023), Individu yang memiliki tingkat work engagement tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, energi, dan

keterlibatan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Retensi dosen berkaitan dengan kemampuan organisasi mempertahankan tenaga pendidik agar tetap memberikan kontribusi bagi institusi. Dosen yang memiliki keterlibatan kerja tinggi diharapkan memiliki loyalitas yang lebih baik sehingga bersedia bertahan dalam organisasi. Penelitian (Waluyo 2025), menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap retensi karena individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda sehingga hubungan antara work engagement dan retensi masih memerlukan pembuktian empiris lebih lanjut. Perbedaan hasil penelitian tersebut menjadi salah satu dasar dilakukannya penelitian ini.

H₃. *Work engagement* berpengaruh terhadap retensi dosen.

Work Engagement dan Komitmen Organisasi

Work engagement menggambarkan keterlibatan individu secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat work engagement tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta kesediaan memberikan usaha terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya (Fazila and Wolor 2026). Komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi. (Meyer and Allen 1997), menjelaskan bahwa individu yang memiliki

komitmen tinggi akan lebih loyal serta bersedia mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Penelitian Bakker & Albrecht (2018) menunjukkan bahwa work engagement mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui keterlibatan individu dalam pekerjaannya. Temuan tersebut didukung oleh (Gürbüz et al. 2023), yang membuktikan bahwa semakin tinggi work engagement, semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.

H4. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi terhadap Retensi Dosen

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dosen yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mudah menerima tujuan institusi serta terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi (Marsa and Toto 2026). Retensi dosen menunjukkan kecenderungan dan keputusan dosen untuk tetap bertahan, berkontribusi, serta mengembangkan kariernya di perguruan tinggi tempat mereka bernaung. Penelitian (Dian Papulasih et al. 2026) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui penurunan turnover intention. Temuan tersebut didukung oleh (Firnanda, Saptaria, and Dewi 2025), yang menyatakan bahwa

individu dengan komitmen tinggi cenderung lebih loyal dan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja dalam organisasi.

H5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen.

Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Dosen

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang mendorong keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer and Allen 1997). Organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan karir akan menumbuhkan rasa dihargai sehingga memperkuat komitmen organisasi. Peningkatan komitmen organisasi akan mendorong dosen untuk tetap bertahan dalam institusi. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana pengembangan karir dapat meningkatkan retensi dosen. Penelitian (Tammi, Mulyana, and Komaludin 2024), menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara pengembangan karir dan retensi. Hasil penelitian (Sabila, Gumelar, and Akbar 2024), juga membuktikan bahwa kesempatan pengembangan karir mampu meningkatkan retensi melalui peningkatan komitmen organisasi.

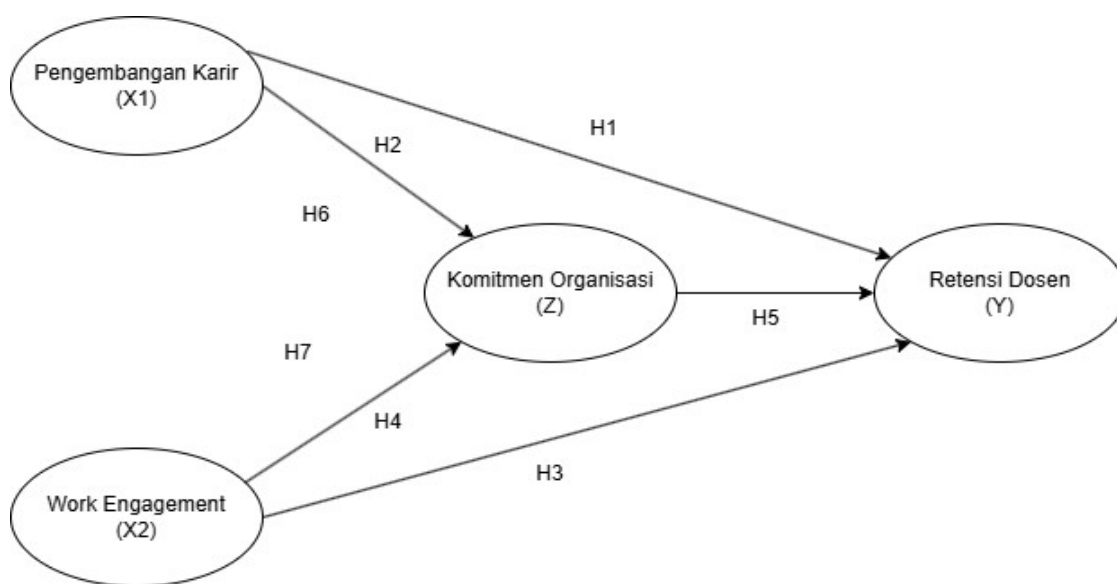
H6. Komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi dosen.

Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Work Engagement Terhadap Retensi Dosen

Work engagement yang tinggi tidak selalu secara langsung meningkatkan retensi dosen. Namun, keterlibatan kerja yang tinggi mampu membangun komitmen organisasi sehingga individu memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi. Komitmen organisasi menjadi mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara work engagement dan retensi dosen. Dosen yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan mengembangkan komitmen yang lebih kuat

terhadap institusi sehingga kecenderungan untuk tetap bertahan menjadi lebih tinggi. Penelitian (Gürbüz et al. 2023), menunjukkan bahwa work engagement meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya berdampak pada retensi karyawan. Hasil penelitian (Susanti, Indiworo, and Darmaputra 2026), juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara work engagement dan retensi.

H₇. Komitmen organisasi memediasi pengaruh *work engagement* terhadap retensi dosen.



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber : Data Sekunder diolah (2026)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara pengembangan karir, work engagement, komitmen

organisasi, dan retensi dosen melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian dilaksanakan di Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya pada periode Mei–Juni 2026. Pemilihan lokasi

penelitian didasarkan pada adanya fenomena retensi dosen yang menjadi perhatian institusi serta perlunya penguatan kebijakan pengelolaan sumberdaya manusia untuk mendukung keberlanjutan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya yang berjumlah 85 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*saturated sampling*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 85 dosen. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur sebagai sumber data primer. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian yang diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju). Selain data primer, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari dokumen kepegawaian Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya serta berbagai literatur yang relevan dengan penelitian.

Variabel pengembangan karir diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan, oleh (ALVIA 2026), meliputi pendidikan, pelatihan, mutasi dan rotasi jabatan, promosi

jabatan, serta masa kerja. Variabel work engagement diukur menggunakan dimensi vigor, dedication, dan absorption yang dikembangkan oleh (Schaufeli et al. 2002). Variabel komitmen organisasi diukur berdasarkan dimensi affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997). Sementara itu, variabel retensi dosen diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh (Lafferty et al. 2026) yang meliputi reward, employee relations, task design, dan career opportunities.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) yang terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (*inner model*) yang meliputi nilai R^2 , Q^2 , koefisien jalur (*path coefficient*), serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping. Metode PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan dan sesuai digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel yang relatif terbatas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya yang berjumlah

85 orang. Penelitian menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Sebanyak 85 kuesioner berhasil dikumpulkan dan seluruhnya dinyatakan layak untuk dianalisis karena telah diisi secara lengkap. Jumlah responden tersebut telah memenuhi persyaratan analisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) sehingga dapat digunakan untuk menguji model penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan jabatan akademik. Informasi mengenai karakteristik responden diperlukan untuk memberikan gambaran mengenai profil dosen yang menjadi objek penelitian serta mendukung interpretasi hasil analisis. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden didominasi oleh dosen perempuan sebanyak 51 orang (60%), sedangkan dosen laki-laki berjumlah 34 orang (40%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa dosen perempuan memiliki proporsi yang lebih besar dibandingkan dosen laki-laki pada Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki kualifikasi pendidikan Doktor (S3) sebanyak 52 orang (61%), sedangkan responden dengan kualifikasi Magister (S2) berjumlah 33 orang (39%). Kondisi ini menunjukkan

bahwa sebagian besar dosen telah memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu pendidikan tinggi. Selanjutnya, berdasarkan jabatan akademik, mayoritas responden memiliki jabatan Lektor, yaitu sebanyak 52 orang (61,18%). Responden dengan jabatan Asisten Ahli berjumlah 21 orang (24,71%), Lektor Kepala sebanyak 11 orang (12,94%), dan Guru Besar sebanyak 1 orang (1,18%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar dosen berada pada jenjang jabatan akademik Lektor, yang mencerminkan adanya peluang pengembangan karier menuju jenjang akademik yang lebih tinggi.

Secara umum, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan dosen dengan latar belakang pendidikan dan jabatan akademik yang beragam. Keragaman karakteristik tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang representatif mengenai kondisi dosen di Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan hubungan antara pengembangan karir, *work engagement*, komitmen organisasi, dan retensi dosen secara lebih komprehensif.

Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen (convergent validity) bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap indikator dalam

mengukur konstruk atau variabel laten yang diteliti. Menurut (Utami, Herdian, and Dwiyantri 2026), validitas konvergen dapat dievaluasi melalui nilai outer loading (loading factor), yang menunjukkan tingkat korelasi antara indikator dengan konstruk yang diukur. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70, sehingga mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai.

Selain nilai outer loading, validitas konvergen juga didukung oleh nilai Average Variance Extracted (AVE). Menurut (Utami et al. 2026), suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Seluruh indikator pada variabel Pengembangan Karir, Work Engagement, Komitmen Organisasi, dan Retensi Dosen memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Selain itu, nilai AVE masing-masing variabel juga telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, yaitu lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk

memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya sehingga setiap indikator hanya mampu merepresentasikan variabel yang diukurnya. Menurut (Utami et al. 2026), validitas diskriminan dapat dievaluasi melalui nilai *cross loading*, di mana setiap indikator harus memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruknya dibandingkan dengan konstruk lain. Pada penelitian ini, nilai acuan yang digunakan adalah lebih besar dari 0,70, sehingga indikator dinyatakan mampu membedakan konstruk yang diukur secara memadai (lihat tabel 3).

Tahap selanjutnya dalam pengujian outer model adalah uji reliabilitas konstruk dengan melihat nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Menurut (Nurhalizah 2023), suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Namun demikian, pada penelitian yang bersifat eksploratif, nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima apabila didukung oleh validitas konstruk yang memadai.

Seluruh variabel penelitian yang terdiri atas Pengembangan Karir, *Work Engagement*, Komitmen Organisasi, dan Retensi Dosen telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk. Nilai *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Selain itu, nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel telah memenuhi batas

minimum yang dipersyaratkan, yaitu lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten. Dengan demikian, seluruh indikator pada penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural (*inner model*).

Model Struktural (*Inner Model*)

Berdasarkan hasil pengujian, nilai R-Square variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,781. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir dan *Work Engagement* mampu menjelaskan variasi Komitmen Organisasi sebesar 78,1%, sedangkan sisanya sebesar 21,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat dalam memprediksi variasi Komitmen Organisasi berdasarkan kedua variabel tersebut. Selanjutnya, nilai R-Square variabel Retensi Dosen sebesar 0,842, yang berarti bahwa variabel Pengembangan Karir, *Work Engagement*, dan Komitmen Organisasi mampu menjelaskan variasi Retensi Dosen sebesar 84,2%, sedangkan sisanya sebesar 15,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan Tabel 6, hasil uji F Square menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen berada pada kategori kecil hingga besar, dengan nilai

effect size berkisar antara 0,080 sampai 4,471. Pengaruh terbesar ditunjukkan oleh hubungan *Work Engagement* terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai 4,471, sedangkan pengaruh terkecil ditunjukkan oleh hubungan *Work Engagement* terhadap Retensi Dosen dengan nilai 0,080. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap hubungan antar variabel memberikan kontribusi yang berbeda dalam menjelaskan variabel endogen. Selain itu, hasil uji Q Square menunjukkan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* yang baik, sehingga model yang dibangun mampu menjelaskan sekaligus memprediksi variabel endogen secara memadai.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antarvariabel dalam model penelitian dengan melihat nilai t-statistic dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, yang menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel signifikan. Sebaliknya, apabila nilai t-statistic < 1,96 dan p-value > 0,05, maka hipotesis dinyatakan tidak signifikan atau tidak memiliki pengaruh (Henseler, Ringle, and Sarstedt 2015). Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Dosen serta Komitmen Organisasi. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi,

tetapi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Retensi Dosen. Selain itu, Komitmen Organisasi terbukti memediasi pengaruh Pengembangan Karir dan *Work Engagement* terhadap Retensi Dosen. Dengan demikian, dari enam hipotesis yang diajukan, lima hipotesis didukung sesuai arah hubungan yang diharapkan, sedangkan satu hipotesis tidak didukung karena pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap Retensi Dosen menunjukkan arah negatif meskipun signifikan secara statistik.

Pemeriksaan selanjutnya dari *Convergent Validity* adalah reliabilitas. Reliabilitas didefinisikan sebagai kemampuan indikator instrumen dalam menghasilkan nilai yang sama secara berulang (konsistensi) pada setiap aktivitas penelitian. Tingkat reliabilitas diukur dengan nilai Composite Reliability, rho_A, Cronbach Alpha dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai composite reliability, rho_A dan cronbach alpha mengasumsikan bahwa seluruh indikator memiliki bobot penilaian yang tidak sama. Nilai *composite reliability*, rho_A dan cronbach alpha jika lebih besar dari 0,7 mengindikasikan konstruk memiliki reliabilitas yang dapat diandalkan. Output *composite reliability*, rho_A dan *cronbach alpha* yang diperoleh dari PLS Algorithm Report SmartPLS tersaji pada tabel 4.

Berdasarkan tabel 5. hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa Seluruh nilai yang diperoleh telah melampaui batas minimum yang

direkomendasikan, yaitu 0,70. Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan reliabel. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya. Selain itu, untuk melengkapi pengujian reliabilitas dan validitas, digunakan juga pengukuran melalui Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE bertujuan untuk menilai besarnya variansi indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruknya, dengan batas minimal yang direkomendasikan sebesar 0,60. Nilai AVE dari hasil PLS Algorithm Report disajikan pada tabel 5. Dari tabel 5 hasil uji dengan nilai AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai validitas yang potensial untuk diuji lebih lanjut. Hal ini dikarenakan nilai AVE pada seluruh konstruk telah lebih besar dari 0,60.

Nilai R-Square pada tabel 6 digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Berdasarkan Tabel 4. nilai R-Square untuk variabel komitmen organisasi (Z) sebesar 0,853, yang berarti bahwa variabel pengembangan karir (X1) dan work engagement (X2) secara simultan mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi sebesar 85,3%, sedangkan sisanya sebesar 14,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Sementara itu, nilai R-Square untuk variabel Retensi (Y) sebesar 0,597,

yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi (Z), pengembangan karir (X1), dan work engagement (X2) secara simultan mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap retensi sebesar 59,7%, sedangkan sisanya sebesar 40,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Dengan demikian, nilai R-Square menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan variabilitas variabel

$$Q = 1 - [(1 - 0,853) \times (1 - 0,597)]$$

$$Q = 1 - [(0,147) \times (0,403)]$$

$$Q = 1 - 0,059$$

$$Q = 0,941$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai Q-Square sebesar 0,941, yang berarti bahwa 94,1% keragaman data penelitian dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 5,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki predictive relevance yang sangat baik, karena nilai Q-Square berada jauh di atas batas minimum (>0), menandakan model mampu memprediksi variabel endogen secara efektif.

Untuk menyimpulkan apakah hipotesis diterima atau ditolak, digunakan harga p-value pada signifikansi $\alpha = 5\%$ atau 0,05. Jika p-value $< 0,05$ maka H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh. Sebaliknya, jika p-value $> 0,05$ maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh. Berikut adalah hasil evaluasi

endogen berdasarkan variabel eksogen yang digunakan. Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q-Square (Q^2) *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination* (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data.

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)]$$

model struktural yang diperoleh dari Bootstrapping Report SmartPLS tersaji pada tabel 8.

Hipotesis 1. Pengembangan Karir (X1) berpengaruh positif terhadap Retensi Dosen (Y). Hasil uji menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Dosen dengan nilai Original Sample (O) sebesar 0,272, Sample Mean (M) sebesar 0,272, Standard Deviation (STDEV) sebesar 0,100, T-Statistics sebesar 2,725, dan P-Values sebesar 0,007 ($<0,05$). Dengan demikian, H_1 diterima.

Hipotesis 2. Pengembangan Karir (X1) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (Z). Hasil uji menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai Original Sample (O) sebesar 0,148, Sample Mean (M) sebesar 0,149, Standard Deviation (STDEV) sebesar 0,042, T-Statistics sebesar 3,547, dan P-Values

sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, H2 diterima.

Hipotesis 3. Work Engagement (X2) berpengaruh terhadap Retensi Dosen (Y). Hasil uji menunjukkan bahwa Work Engagement memiliki nilai Original Sample (O) sebesar -0,446, Sample Mean (M) sebesar -0,464, Standard Deviation (STDEV) sebesar 0,185, T-Statistics sebesar 2,417, dan P-Values sebesar 0,016 ($<0,05$). Dengan demikian, pengaruh Work Engagement terhadap Retensi Dosen signifikan. Namun demikian, arah koefisien yang negatif diindikasikan sebagai efek supresi akibat kuatnya hubungan Work Engagement dengan Komitmen Organisasi ($\beta = 0,862$). Kondisi tersebut diperkuat oleh hasil pengaruh tidak langsung melalui Komitmen Organisasi yang signifikan ($\beta = 0,850$; P-Values = 0,000), sehingga secara substantif Work Engagement tetap memberikan pengaruh positif terhadap Retensi Dosen melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi.

Hipotesis 4. Work Engagement (X2) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (Z). Hasil uji menunjukkan bahwa Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai Original Sample (O) sebesar 0,862, Sample Mean (M) sebesar 0,862, Standard Deviation (STDEV) sebesar 0,029, T-Statistics sebesar 29,472, dan P-Values sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, H4 diterima.

Hipotesis 5. Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh positif terhadap Retensi Dosen (Y). Hasil uji menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Dosen dengan nilai Original Sample (O) sebesar 0,986, Sample Mean (M) sebesar 1,000, Standard Deviation (STDEV) sebesar 0,182, T-Statistics sebesar 5,403, dan P-Values sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, H5 diterima.

Hipotesis 6. Komitmen Organisasi (Z) memediasi pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Retensi Dosen (Y). Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa nilai Original Sample (O) sebesar 0,146, Sample Mean (M) sebesar 0,149, Standard Deviation (STDEV) sebesar 0,053, T-Statistics sebesar 2,739, dan P-Values sebesar 0,006 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Dosen. Dengan demikian, H6 diterima.

Hipotesis 7. Komitmen Organisasi (Z) memediasi pengaruh Work Engagement (X2) terhadap Retensi Dosen (Y). Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa nilai Original Sample (O) sebesar 0,850, Sample Mean (M) sebesar 0,849, Standard Deviation (STDEV) sebesar 0,164, T-Statistics sebesar 5,185, dan P-Values sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi secara positif dan

signifikan pengaruh Work Engagement terhadap Retensi Dosen. Dengan demikian, H7 diterima.

Tabel 1. Karakteristik Reponden

Tahun	Dosen Awal	Dosen Keluar	Retensi (%)	Turnover (%)
2020	75	1	98.67%	1,33%
2021	78	2	97.44%	2,56%
2022	79	1	98.73%	1,27%
2023	83	3	96.39%	3,61%
2024	82	2	97.56%	2,44%
Rata-rata			97.56%	2,24%

Sumber: FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya (2026)

Tabel 2. Dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya

No.	Fakultas	Prodi	Jumlah dosen
1	Fakultas Pendidikan, Komunikasi dan Sains (FPKS)	Matematika	8 Orang
2		Bahasa Indonesia	11 Orang
3		Bahasa Inggris	10 Orang
4		PG PUAD	8 Orang
5		PG SD	11 Orang
6		PPG	12 Orang
7		DVK	8 Orang
8		Pendidikan Biologi	8 Orang
9		S2 Bahasa Indonesia	9 Orang
Jumlah			85 Orang

Sumber : FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya (2026)

Tabel 3. *Loading Factor*

	Komitmen Organisasi (Z)	Pengembangan Karir (X1)	Retensi Dosen (Y)	Work Engagement (X2)
Z1	0,908			
Z2	0,899			
Z3	0,925			
Z4	0,926			
Z5	0,828			
Z6	0,881			
X1		0,906		
X.10		0,922		
X.2		0,916		
X1.3		0,929		
X1.4		0,916		
X1.5		0,902		

	Komitmen Organisasi (Z)	Pengembangan Karir (X1)	Retensi Dosen (Y)	Work Engagement (X2)
X1.6		0,956		
X1.7		0,940		
X1.8		0,960		
X1.9		0,928		
Y1			0,879	
Y2			0,936	
Y3			0,887	
Y4			0,901	
Y5			0,929	
Y6			0,909	
Y7			0,888	
Y8			0,920	
X2.1				0,921
X2.2				0,889
X2.3				0,957
X2.4				0,956
X2.5				0,940
X2.6				0,881

Sumber: SmartPLS 3.0. (2026)

Tabel 4. Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Komitmen Organisasi (Z)	0,950	0,951	0,960
Pengembangan Karir (X1)	0,982	0,984	0,984
Work Engagement (X2)	0,966	0,968	0,972
Retensi (Y)	0,969	0,969	0,974

Sumber: SmartPLS 3.0. (2026)

Tabel 5. *Construct Reliability and Validity*

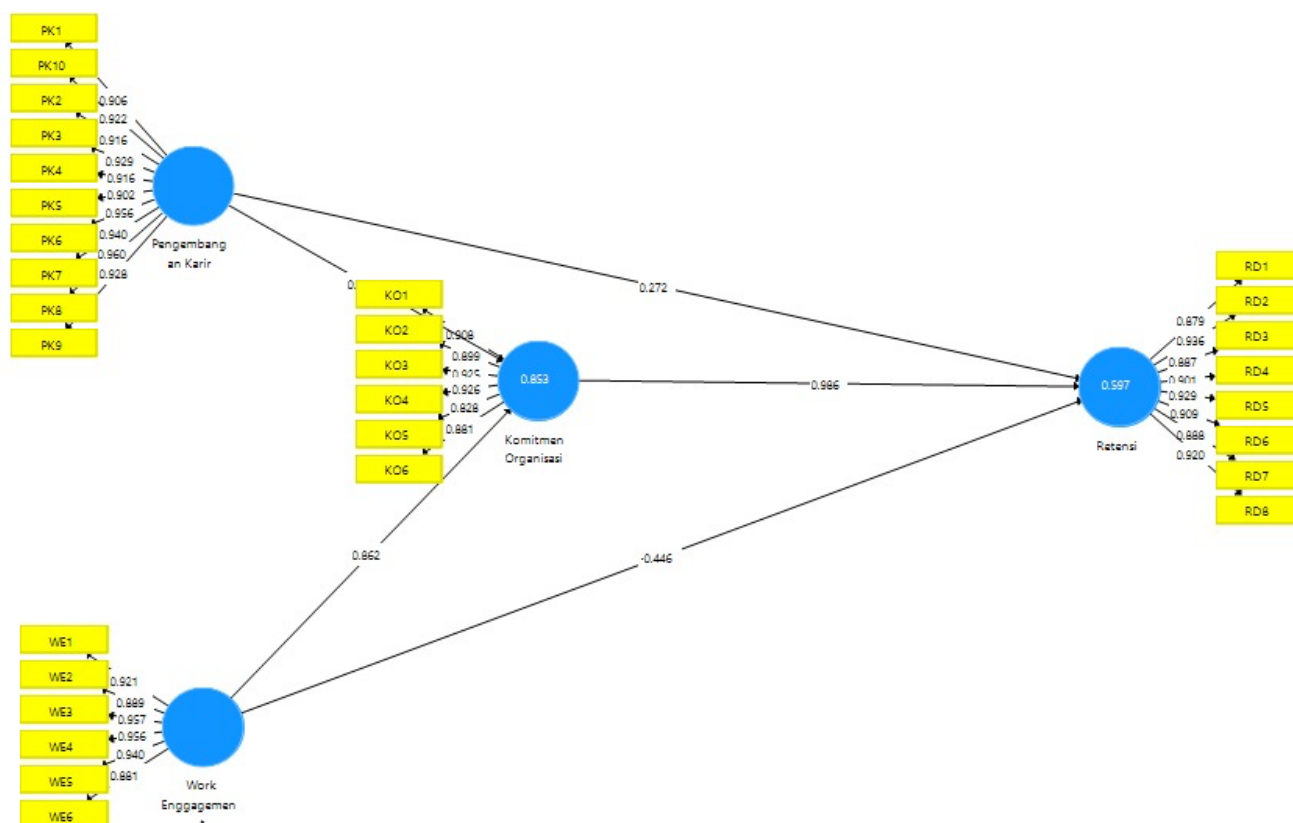
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Komitmen Organisasi	0,950	0,951	0,960	0,801
Pengembangan Karir	0,982	0,984	0,984	0,861
Retensi	0,969	0,969	0,974	0,821
Work Engagement	0,966	0,968	0,972	0,855

Sumber: SmartPLS 3.0. (2026)

Tabel 6. R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Komitmen Organisasi	0,853	0,849
Retensi	0,597	0,582

Sumber: SmartPLS 3.0. (2026)



Gambar 2. Path Coefficient
 Sumber : Data Sekunder diolah (2026)

Tabel 7. F Square

	Variabel Laten 1	Variabel Laten 2	Variabel Laten 3	Variabel Laten 4
Variabel Laten 1			4.471	0.080
Variabel Laten 2				0.143
Variabel Laten 3				0.355
Variabel Laten 4				

Sumber: SmartPLS 3.0. (2026)

Tabel 8. *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir → Retensi	0,272	0,272	0,100	2,725	0,007
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasi	0,148	0,149	0,042	3,547	0,000
Work Engagement → Retensi	-0,446	-0,464	0,185	2,417	0,016
Work Engagement → Komitmen Organisasi	0,862	0,862	0,029	29,472	0,000
Komitmen Organisasi → Retensi	0,986	1,000	0,182	5,403	0,000

Sumber: SmartPLS 3.0. (2026)

Tabel 9. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan karir → Komitmen organisasi → Retensi dosen	0,146	0,149	0,053	2,739	0,006
Work Engagement → Komitmen organisasi → Retensi dosen	0,850	0,849	0,164	5,185	0,000

Sumber: SmartPLS 3.0. (2026)

Pembahasan

Pengembangan Karir terhadap Retensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan institusi, semakin tinggi kecenderungan dosen untuk tetap bertahan dan melanjutkan pengabdianya. Pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kompetensi akademik dan profesional dosen, tetapi juga mencerminkan komitmen institusi dalam

mendukung keberlanjutan karier, sehingga menjadi salah satu strategi penting dalam mempertahankan dosen yang berkualitas.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, indikator pelatihan memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada variabel pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan aspek yang paling dirasakan manfaatnya oleh dosen. Melalui program tersebut, dosen dapat meningkatkan kemampuan akademik dan profesional sehingga semakin yakin bahwa institusi mendukung perkembangan karir

mereka. Kondisi ini mendorong dosen untuk tetap berkontribusi dan bertahan dalam organisasi.

Di FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya, pengembangan karir diwujudkan melalui program studi lanjut, pelatihan, workshop, pendampingan kenaikan jabatan fungsional, dukungan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta kesempatan mengikuti kegiatan akademik nasional maupun internasional. Program-program tersebut tidak hanya meningkatkan kompetensi dosen, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional sehingga memperkuat keinginan dosen untuk membangun karir jangka panjang di institusi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika institusi memberikan dukungan melalui sistem pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan, dosen akan memberikan timbal balik berupa loyalitas, komitmen, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Daeli, Musri, and Razali 2026), yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan loyalitas pegawai dan mendorong mereka untuk tetap bekerja dalam organisasi. (Hartono et al. 2025), juga

menjelaskan bahwa sistem pengembangan karir yang jelas dan transparan mampu meningkatkan kepuasan kerja serta keinginan individu untuk bertahan dalam organisasi. Selain itu, (Panggabean, Apriliana, and Kinnary 2023), menyatakan bahwa kesempatan pengembangan karir memberikan prospek masa depan yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan retensi sumberdaya manusia.

Berdasarkan temuan tersebut, pengembangan karir merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Oleh karena itu, FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya perlu terus memperkuat kebijakan pengembangan karir melalui jalur karier yang jelas, peningkatan kompetensi, dukungan pengembangan akademik, serta sistem promosi jabatan yang objektif dan transparan guna meningkatkan retensi dosen yang kompeten, produktif, dan loyal.

Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh institusi, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki dosen. Pengembangan karir tidak hanya memberikan kesempatan kepada dosen untuk meningkatkan kompetensi dan

mengembangkan jenjang kariernya, tetapi juga mencerminkan perhatian institusi terhadap keberhasilan profesional dosen. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya rasa memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, indikator pelatihan memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada variabel pengembangan karir. Hasil ini mengindikasikan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi faktor yang paling dirasakan manfaatnya oleh dosen. Melalui berbagai kegiatan tersebut, dosen memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan akademik, memperluas wawasan, serta mengembangkan kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Kesempatan tersebut memberikan keyakinan kepada dosen bahwa institusi memiliki kepedulian terhadap pengembangan karir mereka sehingga mendorong tumbuhnya komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Pada FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya, pengembangan karir diwujudkan melalui berbagai program, seperti fasilitasi studi lanjut, pelatihan dan workshop, pendampingan kenaikan jabatan fungsional, dukungan terhadap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta kesempatan mengikuti berbagai kegiatan ilmiah. Program tersebut menunjukkan komitmen institusi dalam meningkatkan

kualitas sumberdaya manusia akademik sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional dosen. Ketika dosen merasakan adanya dukungan yang nyata terhadap perjalanan karirnya, mereka akan lebih mudah membangun keterikatan emosional dan komitmen terhadap institusi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun berdasarkan prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika organisasi memberikan dukungan melalui kesempatan pengembangan karier, peningkatan kompetensi, dan sistem karier yang adil, dosen akan memberikan balasan dalam bentuk sikap positif terhadap organisasi. Bentuk balasan tersebut tercermin melalui meningkatnya komitmen organisasi, loyalitas, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan institusi.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan konsep komitmen organisasi yang dikemukakan oleh (Meyer and Allen 1991), yang menjelaskan bahwa pengalaman positif yang diperoleh individu selama bekerja akan memperkuat keterikatan terhadap organisasi. Pengembangan karier menjadi salah satu bentuk dukungan organisasi yang mampu meningkatkan komitmen afektif karena dosen merasa dihargai dan memperoleh kesempatan untuk berkembang.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Pratama et al. 2024), yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karena mampu meningkatkan rasa dihargai dan loyalitas pegawai. Selain itu, (Hazyati, Ghifari, and Camelia 2026), menjelaskan bahwa sistem pengembangan karier yang transparan dan objektif mampu meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi sehingga memperkuat komitmen mereka untuk tetap berkontribusi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pengembangan karir merupakan salah satu strategi penting dalam membangun komitmen organisasi dosen. Oleh karena itu, FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya perlu terus memperkuat kebijakan pengembangan karir melalui penyediaan jalur karir yang jelas, kesempatan peningkatan kompetensi yang merata, sistem promosi jabatan yang objektif, serta dukungan terhadap pengembangan akademik dan profesional. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi dosen sehingga tercipta sumberdaya manusia akademik yang memiliki loyalitas tinggi dan berkomitmen dalam mendukung pencapaian visi dan misi institusi.

Work Engagement terhadap Retensi Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh terhadap retensi dosen FPKS Universitas Muhammadiyah

Surabaya, namun hubungan yang ditemukan menunjukkan arah negatif sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif tidak dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya work engagement yang dimiliki dosen belum tentu diikuti oleh meningkatnya keinginan untuk tetap bertahan di institusi. Dengan kata lain, keterlibatan dosen yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan tidak selalu menjadi faktor yang mampu meningkatkan retensi apabila belum didukung oleh faktor-faktor organisasi yang memadai.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, indikator dedication (dedikasi) memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada variabel work engagement. Hasil ini mengindikasikan bahwa dosen memiliki rasa bangga terhadap profesinya, menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam menjalankan tugas akademik, serta memiliki komitmen untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi secara optimal. Tingginya dedikasi tersebut menunjukkan bahwa dosen telah memberikan kontribusi yang besar bagi institusi. Namun, keterlibatan kerja yang tinggi juga diikuti oleh meningkatnya tanggung jawab akademik, seperti pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, publikasi ilmiah, serta berbagai tugas administratif. Apabila kondisi tersebut tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai, maka keterlibatan kerja yang tinggi belum

tentu mendorong dosen untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Kondisi tersebut dapat dijumpai pada lingkungan perguruan tinggi, termasuk di FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya, di mana dosen dituntut untuk memenuhi berbagai indikator kinerja akademik secara bersamaan. Tingginya keterlibatan dalam pekerjaan mencerminkan profesionalisme dosen dalam menjalankan tanggung jawabnya. Namun, apabila beban kerja yang tinggi tidak diimbangi dengan kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas kinerja, maupun dukungan organisasi yang memadai, maka dosen tetap dapat mempertimbangkan berbagai pilihan karier di luar institusi. Oleh karena itu, work engagement yang tinggi tidak secara otomatis mampu meningkatkan retensi dosen.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Dosen yang memiliki work engagement tinggi telah menunjukkan kontribusi yang besar kepada organisasi melalui pelaksanaan tugas akademik dan berbagai aktivitas kelembagaan. Namun, apabila kontribusi tersebut belum memperoleh dukungan organisasi yang seimbang, seperti kesempatan pengembangan karier, penghargaan, maupun lingkungan kerja yang mendukung, maka hubungan timbal balik

tidak terbentuk secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan keterlibatan kerja yang tinggi belum mampu berkembang menjadi keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang.

Temuan penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. (Vipyana and Syah 2023), menjelaskan bahwa individu yang memiliki tingkat work engagement tinggi cenderung memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap berada dalam organisasi karena merasa pekerjaannya bermakna dan memperoleh dukungan dari organisasi. Demikian pula (Sukoco, Fu'adah, and Muttaqin 2021), menyatakan bahwa work engagement mampu meningkatkan loyalitas dan retensi pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dosen memiliki dinamika yang berbeda dengan profesi lainnya. Pada lingkungan perguruan tinggi, tingginya keterlibatan kerja belum tentu diikuti oleh meningkatnya retensi apabila tidak didukung oleh kebijakan organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan profesional maupun psikologis dosen.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa work engagement saja belum cukup untuk meningkatkan retensi dosen. FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya perlu memelihara work engagement secara terpadu melalui penyediaan lingkungan kerja yang

kondusif, pengelolaan beban kerja yang proporsional, pemberian penghargaan terhadap prestasi akademik, serta dukungan yang berkelanjutan terhadap pengembangan karier dosen. Melalui strategi tersebut, keterlibatan kerja yang tinggi dapat berkembang menjadi komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi sehingga mampu meningkatkan retensi dosen dalam jangka panjang.

Work Engagement terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan dosen dalam melaksanakan pekerjaannya, semakin kuat pula komitmen yang dimiliki terhadap organisasi. Work engagement tidak hanya mencerminkan semangat dan dedikasi dosen dalam menjalankan tugas akademik, tetapi juga menjadi faktor yang mendorong terbentuknya rasa memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap institusi. Dengan kata lain, dosen yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih mudah membangun hubungan yang kuat dengan organisasi tempat mereka mengabdikan.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, indikator dedication (dedikasi) memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada variabel work engagement. Hasil ini mengindikasikan

bahwa dosen memiliki antusiasme yang tinggi dalam menjalankan tugas akademik, merasa bangga terhadap profesinya, serta memandang pekerjaannya sebagai bagian penting dalam mendukung pencapaian tujuan institusi. Tingginya dedikasi tersebut menunjukkan bahwa dosen tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perkembangan FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya. Kondisi tersebut menjadi dasar terbentuknya komitmen organisasi yang lebih kuat.

Pada FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya, *work engagement* tercermin melalui keterlibatan aktif dosen dalam pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta berbagai kegiatan akademik dan kelembagaan. Keterlibatan tersebut menunjukkan bahwa dosen memiliki kepedulian terhadap kemajuan institusi dan berupaya memberikan kontribusi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Ketika dosen merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna serta memperoleh dukungan dalam melaksanakan tugas akademiknya, maka akan tumbuh rasa memiliki dan keterikatan yang semakin kuat terhadap organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau. (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi mampu

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kepercayaan, serta memfasilitasi dosen dalam melaksanakan tugas akademik, dosen akan memberikan respons positif melalui peningkatan keterlibatan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Hubungan timbal balik tersebut memperkuat ikatan emosional antara dosen dan institusi sehingga mendorong terciptanya komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat (Saks 2006), yang menyatakan bahwa individu yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat karena mereka merasa pekerjaannya bermakna dan memiliki nilai bagi organisasi. Penelitian (Albrecht 2013), juga menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui keterlibatan aktif individu dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penelitian (Pratama et al. 2024), menunjukkan bahwa tingginya keterlibatan kerja mampu memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai karena individu merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa *work engagement* merupakan salah satu faktor penting dalam membangun komitmen organisasi dosen. Oleh karena itu, FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya perlu terus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat dukungan pimpinan,

meningkatkan komunikasi organisasi, serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi dosen. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan *work engagement* sekaligus memperkuat komitmen organisasi, sehingga dosen memiliki loyalitas yang tinggi dan terus berkontribusi dalam mendukung pencapaian visi dan misi institusi.

Komitmen Organisasi terhadap Retensi Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Dosen. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai Original Sample (O) sebesar 0,986, T-Statistics sebesar 5,403, dan P-Values sebesar 0,000, sehingga hipotesis kelima diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasi yang dimiliki dosen, maka semakin tinggi pula kecenderungan dosen untuk tetap bertahan dan melanjutkan pengabdianya di FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen yang dimiliki dosen, baik dalam bentuk ikatan emosional terhadap institusi, pertimbangan untuk tetap menjadi bagian dari institusi, maupun rasa tanggung jawab untuk terus mengabdikan, mampu meningkatkan keinginan dosen untuk tetap bekerja di institusi. Dengan kata lain, dosen yang memiliki Komitmen Organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas

yang lebih besar sehingga memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan hubungan kerja dengan institusi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, indikator "Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap menjadi bagian dari institusi ini" memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3,024, sedangkan indikator "Saya akan kehilangan banyak hal jika meninggalkan institusi ini" memperoleh nilai factor loading tertinggi sebesar 0,926. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab untuk tetap menjadi bagian dari institusi menjadi persepsi yang paling dominan, sedangkan pertimbangan mengenai manfaat yang akan hilang apabila meninggalkan institusi merupakan indikator yang paling kuat dalam merepresentasikan Komitmen Organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara individu dan organisasi akan mendorong terbentuknya komitmen yang kuat. Ketika dosen memperoleh dukungan, kesempatan berkembang, penghargaan, dan perlakuan yang adil dari institusi, maka dosen akan membalasnya dengan menunjukkan loyalitas, meningkatkan komitmen, serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan demikian, Komitmen Organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan Retensi Dosen.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh

penelitian (Tarigan et al., 2022), yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki dosen, semakin besar keinginan dosen untuk tetap bekerja dan melanjutkan karier akademiknya di perguruan tinggi. Selain itu, penelitian (Harahap et al., 2026), juga menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu meningkatkan loyalitas dosen, memperkuat rasa tanggung jawab terhadap institusi, serta mendorong dosen untuk tetap mengabdikan dalam jangka panjang. Hasil penelitian tersebut memperkuat temuan penelitian ini bahwa Komitmen Organisasi merupakan salah satu faktor utama yang mampu meningkatkan Retensi Dosen di FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya

Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang diberikan oleh institusi tidak hanya berdampak secara langsung terhadap retensi dosen, tetapi juga mampu meningkatkan komitmen organisasi yang selanjutnya mendorong dosen untuk tetap bertahan dan melanjutkan pengabdian di institusi.

Dengan kata lain, pengembangan karir yang dikelola secara baik akan lebih efektif dalam meningkatkan retensi apabila mampu membangun komitmen organisasi yang kuat pada diri dosen.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, pengembangan karir dipersepsikan sebagai salah satu bentuk perhatian institusi terhadap pengembangan profesional dosen. Kesempatan mengikuti pelatihan, peningkatan kompetensi, pengembangan jabatan fungsional, serta dukungan terhadap pelaksanaan tridharma perguruan tinggi memberikan keyakinan kepada dosen bahwa institusi memiliki komitmen dalam mendukung perkembangan karir mereka. Perhatian tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan profesional dosen, tetapi juga memperkuat rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi. Kondisi inilah yang pada akhirnya mendorong meningkatnya keinginan dosen untuk tetap menjadi bagian dari FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Pada FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya, pengembangan karir diwujudkan melalui berbagai program yang mendukung peningkatan kapasitas akademik dosen, seperti fasilitasi studi lanjut, pelatihan dan workshop, pendampingan kenaikan jabatan fungsional, dukungan terhadap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta kesempatan mengikuti berbagai kegiatan ilmiah. Berbagai bentuk dukungan tersebut tidak hanya memberikan manfaat bagi

pengembangan kompetensi dosen, tetapi juga menciptakan persepsi bahwa institusi memberikan perhatian terhadap keberhasilan karir mereka. Persepsi positif tersebut membangun komitmen organisasi yang lebih kuat sehingga dosen memiliki kecenderungan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang.

Menurut (Wati 2025), keberadaan variabel mediasi mampu memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga model penelitian dapat menggambarkan proses yang terjadi dalam organisasi secara lebih utuh.

Temuan penelitian ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau. (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan melalui sistem pengembangan karir yang jelas, kesempatan peningkatan kompetensi, serta perhatian terhadap perkembangan profesional dosen, maka dosen akan memberikan respons positif berupa meningkatnya komitmen organisasi. Komitmen tersebut kemudian menjadi kekuatan yang mendorong dosen untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi secara berkelanjutan kepada institusi.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh konsep (Meyer and Allen 1991), yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi

merupakan ikatan psikologis yang mendorong individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pengembangan karier yang dikelola secara baik mampu memperkuat komitmen afektif dosen karena mereka merasa dihargai, dipercaya, dan memperoleh kesempatan untuk berkembang. Penelitian (Pratama et al. 2024), juga menunjukkan bahwa pengembangan karier mampu meningkatkan komitmen organisasi yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya retensi pegawai. Selain itu, (Hartono et al. 2025), menjelaskan bahwa sistem pengembangan karier yang transparan dan berkelanjutan mampu memperkuat loyalitas pegawai sehingga mereka memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap berada dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa komitmen organisasi memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh pengembangan karier terhadap retensi dosen. Oleh karena itu, FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya perlu terus mengembangkan sistem pengembangan karier yang adil, transparan, dan berkelanjutan, serta diikuti dengan upaya memperkuat komitmen organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang efektif, dan penghargaan terhadap kontribusi dosen. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan retensi dosen sehingga institusi dapat mempertahankan sumberdaya manusia akademik yang kompeten, loyal, dan

berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh *Work Engagement* terhadap Retensi Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh *work engagement* terhadap retensi dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* yang dimiliki dosen tidak secara langsung meningkatkan retensi, tetapi akan memberikan pengaruh yang lebih kuat apabila mampu membangun komitmen organisasi terlebih dahulu. Dengan kata lain, keterlibatan kerja yang tinggi akan mendorong dosen untuk tetap bertahan di institusi apabila diikuti oleh tumbuhnya rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, indikator *dedication* (dedikasi) memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada variabel *work engagement*. Hasil ini mengindikasikan bahwa dosen memiliki antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas akademik, memiliki kebanggaan terhadap profesinya, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Keterlibatan tersebut merupakan modal penting bagi institusi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun, dedikasi yang tinggi akan lebih bermakna apabila mampu membentuk

komitmen organisasi sehingga dosen tidak hanya bersemangat dalam bekerja, tetapi juga memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Pada FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya, *work engagement* tercermin melalui keterlibatan aktif dosen dalam kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta berbagai aktivitas akademik dan kelembagaan. Keterlibatan tersebut menunjukkan adanya tanggung jawab profesional dalam menjalankan tugas sebagai dosen. Namun, agar keterlibatan kerja tersebut dapat meningkatkan retensi, institusi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu memperkuat komitmen organisasi melalui dukungan pimpinan, komunikasi yang efektif, penghargaan terhadap prestasi akademik, serta kesempatan untuk terus berkembang. Dengan demikian, dosen tidak hanya merasa terikat dengan pekerjaannya, tetapi juga memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi.

Menurut (Baharsyah and Muyasar 2026), pengelolaan faktor-faktor internal organisasi yang dilakukan secara efektif dapat memperkuat pencapaian tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Temuan penelitian ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau. (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun berdasarkan prinsip timbal balik

(*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan, perhatian, dan lingkungan kerja yang kondusif, dosen akan memberikan respons positif melalui meningkatnya komitmen terhadap organisasi. Komitmen tersebut selanjutnya menjadi faktor yang mendorong dosen untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana *work engagement* dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan retensi dosen.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh konsep (Sos 2025), yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis yang mendorong individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dosen yang memiliki *work engagement* tinggi akan lebih mudah membangun komitmen organisasi ketika mereka merasakan adanya dukungan, penghargaan, dan kesempatan berkembang dari institusi. Penelitian (Saks 2006), juga menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan komitmen organisasi, sedangkan penelitian (Zakaria et al. 2025), menunjukkan bahwa individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung memiliki hubungan yang lebih kuat dengan organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa komitmen organisasi memiliki peran penting

dalam menjembatani pengaruh *work engagement* terhadap retensi dosen. Oleh karena itu, FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya perlu mengelola *work engagement* secara berkelanjutan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memperkuat komunikasi antara pimpinan dan dosen, memberikan penghargaan atas kontribusi akademik, serta membangun budaya organisasi yang positif. Strategi tersebut diharapkan mampu memperkuat komitmen organisasi sehingga keterlibatan kerja yang tinggi dapat berkembang menjadi loyalitas dan meningkatkan retensi dosen dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian yang berjudul "Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir dan *Work Engagement* terhadap Retensi Dosen FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya", maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi dosen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya, maka semakin tinggi kecenderungan dosen untuk tetap bertahan dan mengabdikan diri pada institusi.
2. Pengembangan karir berpengaruh

signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang diterima dosen, maka semakin tinggi pula komitmen dosen terhadap organisasi.

3. *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap retensi dosen dengan arah hubungan negatif, serta berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan dosen terhadap pekerjaan belum tentu secara langsung meningkatkan retensi, namun mampu memperkuat komitmen organisasi.
4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi dosen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen dosen terhadap organisasi, maka semakin besar keinginan dosen untuk tetap bekerja dan berkontribusi di FPKS Universitas Muhammadiyah Surabaya.
5. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi dosen. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir akan lebih efektif dalam meningkatkan retensi apabila mampu memperkuat komitmen organisasi dosen.
6. Komitmen organisasi juga mampu memediasi pengaruh *work engagement* terhadap retensi dosen. Meskipun pengaruh langsung *work engagement* terhadap retensi menunjukkan arah negatif, melalui peningkatan komitmen

organisasi *work engagement* tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan retensi dosen.

IMPLIKASI PENELITIAN

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan praktis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat Social Exchange Theory (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan individu akan mendorong terbentuknya komitmen organisasi serta meningkatkan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pengembangan karir terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi dan retensi dosen, sedangkan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir, *work engagement*, dan retensi dosen.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa perguruan tinggi perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap penyusunan program pengembangan karir yang terarah melalui peningkatan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan yang objektif, serta penyediaan jalur karir yang jelas bagi dosen. Kebijakan tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasi sekaligus memperkuat retensi dosen. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *work engagement* belum mampu meningkatkan

retensi dosen secara langsung, sehingga perguruan tinggi tidak hanya berfokus pada peningkatan keterlibatan kerja, tetapi juga perlu membangun komitmen organisasi melalui terciptanya lingkungan kerja yang suportif, penghargaan terhadap kontribusi dosen, komunikasi organisasi yang baik, serta kepemimpinan yang mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap institusi. Dengan demikian, peningkatan *work engagement* bisa lebih efektif apabila diikuti dengan penguatan komitmen organisasi.

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan retensi dosen secara berkelanjutan sehingga mampu mendukung pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi dan pencapaian tujuan institusi.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Fakultas Pendidikan, Komunikasi, dan Sains (FPKS) Universitas Muhammadiyah Surabaya yang telah memberikan izin serta dukungan selama pelaksanaan penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh dosen yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Apresiasi turut disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan,

sertamasukan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik

DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, Bola. 2011. "Career Planning And Career Management As Correlates For Career Development And Job Satisfaction. A Case Study of Nigerian Bank Employees." *Australian Journal Of Business And Management Research* 2.
- Albrecht, Simon L. 2013. "Work Engagement and The Positive Power Of Meaningful Work." Pp. 237–60 In *Advances In Positive Organizational Psychology*. Emerald Group Publishing Limited.
- Alvia, Fatmala. 2026. "Pengaruh Employee Engagement, Career Development, Dan Job Enjoyment Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Ritel Alfamart Di Bandar Lampung."
- Baharsyah, Syamsudin, And Rizky Muyasar. 2026. "Analisis Media Sosial, Content Marketing Dan E-Wom Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Pada Umkm Ritel Di Desa Cikeas Udik-Bogor." *Jurnal Manajerial* 13(02):299–323.
- Bakker, Arnold B., And Simon Albrecht. 2018. "Work Engagement: Current Trends." *Career Development International* 23(1):4–11.
- Catur, Saputra. 2025. "Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Perspektif Fiqih Siyasah (Studi Di Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara)."
- Daeli, Hermin Trisna, M. Ali Musri, And Muhamad Razali. 2026. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Pegawai Dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Medias Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara." *Indonesian Journal Of Innovation Multidisipliner Research* 4(2):5104–18.
- Darmika, Ni Komang Astri Pramita, And Anak Agung Ayu Sriathi. 2019. "Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan."
- Dian Papulasih, Ade Irma Anggraeni, Dwita Darmawati, Achmad Sudjadi, And Ratno Purnomo. 2026. "Pengaruh Perkembangan Karir, Beban Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening." *Jurnal Ragam Pengabdian* 3(1 (Spesial Issue)):4448–63. Doi:10.62710/Ndhr1610.
- Fazila, Alya Nasha, And Christian Wiradendi Wolor. 2026. "Work Engagement Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi: Studi Kasus Di Pt X." *Jurnal Media Akademik (Jma)* 4(6).
- Febrian, Wenny Desty. 2025. "Pengaruh Kompensasi, Work Life Balance, Dan Work Engagement Terhadap Stay Intention (Studi Pada Pt Xyz)." *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah* 3(3):79–91.
- Firnanda, Senis Novi, Lina Saptaria, And Anira Semelvi Dewi. 2025. "Pengaruh Kepemimpinan Adaptif, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Pada PT Hastari Jaya Sentosa." *Arthavidya: Jurnal Ilmiah Ekonomi* 27(2):163–83.

- Gunawan, Heru, And M. Chaerul Rizky. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Nusantara Power Engineering Medan." *Jurnal Gici Jurnal Keuangan Dan Bisnis* 16(2):226–38.
- Gürbüz, Sait, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, And Evelien P. M. Brouwers. 2023. "Sustainable Employability And Work Engagement: A Three-Wave Study." *Frontiers In Psychology* 14:1188728.
- Hartono, Sri, Wahyudiyono Wahyudiyono, Karyono Karyono, Ida Farida, And Bahrur Rosyid. 2025. "Efektivitas Program Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan." *Jurnal Lentera Bisnis* 14(3):4729–40.
- Hazyyati, Amalia, M. Haris Ghifari, And Putri Camelia. 2026. "Peran Sistem Manajemen Kinerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Journal Of Organizational Performance And Analysis* 2(2):265–75.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, And Marko Sarstedt. 2015. "A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal Of The Academy Of Marketing Science* 43(1):115–35.
- Lafferty, Moira E., Justin Humphreys, Katy Jackson, Leigh Mcfarlane, And Timothy Cartwright. 2026. "Safeguarding Against Abuse In Religious Contexts: Challenges And Potential In The Relationship Between Statutory Services And Faith-Based Organizations." *Pastoral Psychology* 1–16.
- Maharani, Komang Sinta, And Naomi Vembriati. 2019. "Peran Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Rumah Sakit Bali Royal." *Jurnal Psikologi Udayana* 6(2).
- Marsa, Marsa, And Herenal Daeng Toto. 2026. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kota Makassar." *Anthor: Education And Learning Journal* 5(3). Doi:10.31004/Anthor.V5i3.780.
- Meyer, John P., And Natalie J. Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1(1):61–89.
- Meyer, John P., And Natalie J. Allen. 1997. *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*. Sage.
- Munir, Misbachul, Fayola Issalillah, Didit Darmawan, Ella Anastasya Sinambela, And Rahayu Mardikaningsih. 2022. "Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan Yang Ditinjau Dari Kebijakan Kompensasi Dan Sistem Pengembangan Karir." *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 5(1):717–24.
- Nurhalizah, Siti. 2023. "Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square Pada Kinerja Pegawai Pt Bank Pembangunan Daerah Jambi."
- Panggabean, Lamtioma Franita, Gabriella Apriliana, And Nyimas Ratna Kinnary. 2023. "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)." *Jurnal Kewidyaiswaraan* 8(2):45–57.

- Pradini, Difina Aldiza, And Desi Nurwidawati. 2023. "Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Work Engagement Pada Karyawan Pt. X." *Character Jurnal Penelitian Psikologi* 10(3):176–89.
- Pratama, Arista, Siti Mukaromah, Mohammad Idhom, Silvia Ayu Ningtyas, Rizky Parlika, And Putu Anggi Suryantari. 2024. "Career Center Application As Centralization Of Career Development: An Empirical Investigation Using The Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology (Utaut) Model." Pp. 182–87 In *2024 Ieee 10th Information Technology International Seminar (Itis)*. IEEE.
- Sabila, Zetiara Nurul, Gumgum Gumelar, And Zarina Akbar. 2024. "Sustainable Workforce: The Role Of Employee Engagement On Perceived Organizational Support To Employee Retention." *Philanthropy: Journal Of Psychology* 8(1):65–85.
- Saks, Alan M. 2006. "Antecedents And Consequences Of Employee Engagement." *Journal Of Managerial Psychology* 21(7):600–619.
- Salunkhe, Harshal A., Deshana Jain, Punamkumar Hinge, And Mohit Boralkar. 2024. "Impact Of Human Resource Practice On Work Engagement And Turnover Intention In Information Technology Companies." *Sa Journal Of Human Resource Management* 22:2723.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romá, And Arnold B. Bakker. 2002. "The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal Of Happiness Studies* 3:71–92.
- Sofianti, Isti Dari, And Ahmad Susanto. 2024. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Gen Z Melalui Komitmen Karyawan." *Assets Journal: Management, Administration, Economics, And Accounting* 2(2):60–67.
- Sos, Sarinah Sihombing S. 2025. *Work Engagement Dan Komitmen Organisasi-Damera Press*. Damera Press.
- Sukoco, Iwan, Dian Nur Fu'adah, And Zaenal Muttaqin. 2021. "Work Engagement Karyawan Generasi Milenial Pada Pt. X Bandung." *Adbispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan* 5(3):263–81.
- Susanti, Denisa Elsa, Hawik Ervina Indiworo, And M. Fadjar Darmaputra. 2026. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Turnover Intention Dengan Job Satisfaction Sebagai Mediasi (Studi Pada PT. Albasia Batang Sejahtera)." *Journal Social Society* 6(1):82–92.
- Tammi, Hayyi Itqi, Deden Mulyana, And Ade Komaludin. 2024. "Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z Pada Startup Unicorn Di Jabodetabek: Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Jurbisman)* 2(2):629–48.
- Utami, Arthadi Fitria, Herdian Herdian, And Retno Dwiyaniti. 2026. "Validity And Reliability Testing Of The Gratitude Scale Among University Students Using The Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Approach." *Tofedu: The Future Of Education Journal* 5(2):3461–72.

- Utari, Woro, And Nugroho Mardi Wibowo. 2024. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Mandiri Taspen Kcp Bojonegoro Dan Lamongan." *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen* 14(2):111–23.
- Vipyana, Budhy, And Tantri Yanuar Rahmat Syah. 2023. "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Self Efficacy, Work Engagement Dan Career Satisfaction Pada Pegawai Rumah Sakit Di Jakarta." *Journal Of Management* 4(1).
- Waluyo, Giat. 2025. "Peran Work Engagement Dalam Memoderasi Pangaruh Employee Retention Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Muamalat Kc Pekalongan Raya." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 10(4).
- Wati, Hernum Daya. 2025. "Pengaruh Green Product Dan Green Innovation Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Lingkungan Bisnis Pada Pariwisata Hijau." *Jurnal Manajerial* 12(03):469–97.
- Widayani, Anak Agung Dwi, And Ni Putu Risma Devy. 2021. "Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja." *Widya Manajemen* 3(1):57–69.
- Widyawati, Danisya. 2024. "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Sdm Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening."
- Yasmin, Siti In Meida, Muhammad Risky Afandi, Aulia Rahmayanti, And Mochammad Isa Anshori. 2024. "Literature Review: Pengembangan Karir Yang Efektif Di Era 4.0." *Journal Of Management And Creative Business* 2(3):37–53.
- Zakaria, Muhammad, Andy Ismail, Tyahya Whisnu Hendratni, Flora Grace Putrianti, Adi Soeprapto, And Fatimah Malini Lubis. 2025. "Analisis Pengaruh Self-Leadership, Workplace Well Being Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada Industri Jasa." *Jurnal Lentera Bisnis* 14(2):1953–62.