



10.41%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 14 JUL 2025, 2:29 AM

Similarity report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

 IDENTICAL	 CHANGED TEXT	 QUOTES
0.13%	10.27%	0.01%

Report #27479431

1 BAB I PENDAHULUAN 1.1. Latar Belakang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki posisi yang amat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, terutama di sektor manufaktur yang bergantung pada efisiensi dan produktivitas tenaga kerja. Industri manufaktur merupakan sektor produksi barang dalam skala besar melalui proses pabrikasi yang mengandalkan pengelolaan tenaga kerja untuk mengolah komponen, bagian, dan bahan mentah menjadi produk akhir, sehingga pencapaian hasil produksi yang optimal sangat dipengaruhi oleh penerapan manajemen SDM yang efektif (Pauji & Nurhasanah, 2022). Seiring meningkatnya kompetisi di tingkat global, perusahaan bukan hanya dibebani dengan kewajiban untuk meningkatkan kualitas produk, tetapi juga dituntut untuk mengelola SDM secara efisien dan strategis. Pengelolaan SDM yang baik dapat mendorong pencapaian kinerja organisasi melalui penciptaan suasana kerja yang positif, yang membuat karyawan merasa dihormati, bersemangat, dan terhubung secara emosional dengan perusahaan. SDM merupakan aset penting dalam organisasi karena mereka tidak hanya bertindak sebagai eksekutor, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mewujudkan visi organisasi Dengan pengelolaan yang tepat, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasional sendiri menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Artini dan Mujiati, (2022) bahwa tingkat keberhasilan

organisasi sangat dipengaruhi oleh seberapa besar komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi fokus utama karena merupakan faktor penentu keberlangsungan dan stabilitas operasional perusahaan.. Selain itu, komitmen organisasional juga dapat menentukan ketertarikan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi atau keluar dari organisasi (Jasrol et al., 2022). Hal ini termasuk keinginan untuk mempertahankan bagian dari organisasi dan berkontribusi terhadap visi dan prinsip organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas serta menekan angka turnover, sehingga pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Penelitian oleh García-cruz & Valle-cabrera, (2024) mengkonseptualisasikan komitmen organisasi dari sudut pandang pemberi kerja dan membahas implikasinya terhadap loyalitas karyawan. Studi tersebut mengungkapkan bahwa dukungan yang konsisten dari organisasi kepada karyawan mampu memperkuat keterikatan dan loyalitas mereka, sehingga berperan dalam menjaga stabilitas serta mendorong pertumbuhan perusahaan. Salah satu faktor krusial dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi adalah pemberian kompensasi, karena kompensasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan atas jasa dan kontribusinya. 2 Kompensasi karyawan mencakup gaji dan upah, tunjangan, bonus, serta fasilitas tambahan lainnya. Pemberian kompensasi yang seimbang dan bersaing menjadi salah satu elemen kunci yang berperan dalam membentuk kepuasan kerja serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan memperoleh kompensasi yang layak dan proporsional, tingkat kepuasan kerja cenderung 2 meningkat, yang pada akhirnya mempertahankan karyawan dalam lingkungan organisasi dan memberikan kontribusi secara berkelanjutan (Suryathi et al., 2023). Penelitian lain yang dilakukan oleh Aldebaran, (2020) menghasilkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa kompensasi yang memadai berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasional. Di samping kompensasi, pengembangan karir turut

memainkan peranan krusial dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi. Program ini merupakan strategi terstruktur yang dirancang oleh perusahaan untuk memastikan para karyawan memiliki kompetensi, keterampilan, dan pengalaman yang selaras dengan tuntutan organisasi, baik untuk kebutuhan saat ini maupun untuk kesiapan di masa mendatang. Hal ini berdasarkan penelitian oleh Putra et al., (2022) yang memperlihatkan hubungan positif yang signifikan antara kompensasi yang diberikan serta upaya pengembangan karir dengan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Studi ini menyoroti bahwa pengembangan karir yang baik mendorong karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan di organisasi sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam industri manufaktur, persaingan dan tuntutan kerja yang sangat tinggi menuntut perusahaan untuk mengelola kompensasi dan pengembangan karir secara efektif. Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian (2024), sepanjang periode 2014 hingga 2022, sektor manufaktur di Indonesia mengalami pertumbuhan PDB rata-rata sebesar 3,44% per tahun, melampaui rata-rata pertumbuhan global yang tercatat sebesar 2,35%. Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja tersebut, perusahaan perlu memberikan dukungan 3 organisasi yang kuat. Dukungan ini, yang dirasakan oleh karyawan, dapat berperan sebagai mediator dalam meningkatkan komitmen organisasional.

75 Pada akhirnya, peningkatan komitmen karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan. PT Sakura Tech Indonesia, yang didirikan sejak tahun 1995, merupakan salah satu perusahaan manufaktur terkemuka yang menyediakan solusi berbahan plastik untuk kebutuhan industri. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur komponen presisi tinggi, peralatan dan cetakan, layanan fabrikasi, serta produksi kontrak untuk sektor perangkat periferal komputer, elektronik konsumen, dan peralatan telekomunikasi. Berlokasi di kawasan Jababeka Industrial Estate, saat ini PT Sakura Tech Indonesia mempekerjakan lebih dari 100 orang karyawan di berbagai departemen. Sebagai perusahaan manufaktur yang menghadapi tuntutan produksi dinamis, PT Sakura Tech Indonesia tetap

mengalami pergantian tenaga kerja setiap tahunnya. Meskipun jumlah turnover tidak tergolong tinggi, fenomena ini menunjukkan adanya dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia. Yang menjadi perhatian utama adalah kenyataan bahwa sebagian dari karyawan tetap yang keluar bekerja di divisi strategis, seperti supervisor dan leader di departemen penting. Kehilangan karyawan dengan kompetensi tinggi tentu berdampak langsung pada efektivitas operasional dan pencapaian target perusahaan. Kondisi ini dapat mencerminkan adanya ketidakpuasan terkait kompensasi dan peluang pengembangan karir, sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan tetap yang berpotensi. Kondisi ini menandakan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan dengan kompetensi tinggi, yang 4 kemungkinan dipengaruhi oleh persepsi ketidakpuasan terhadap kompensasi dan keterbatasan peluang pengembangan karir di perusahaan. Berdasarkan data turnover karyawan tetap PT Sakura Tech Indonesia periode 2020 hingga 2024, terlihat adanya fluktuasi jumlah karyawan yang keluar, yang mengindikasikan dinamika ketenagakerjaan yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen. Pada tahun 2020 tercatat 1 orang karyawan tetap mengundurkan diri, meningkat menjadi 2 orang pada tahun 2021, dan mencapai puncaknya dengan 3 orang pada tahun 2022. Pada tahun 2023 menurun menjadi 1 orang per tahun, kembali meningkat 2 orang pada tahun 2024, tren tersebut tetap mencerminkan adanya tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja tetap di lingkungan perusahaan yang jumlahnya relatif terbatas. Yang menjadi perhatian utama adalah bahwa sebagian dari karyawan yang keluar berasal dari divisi strategis, seperti manajer, supervisor dan leader di departemen penting, yang kontribusinya krusial terhadap pencapaian target operasional. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara informal, salah satu penyebab utama dari fenomena ini adalah ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang belum sepenuhnya mencerminkan beban dan tanggung jawab kerja. Meskipun gaji yang diberikan berada di atas standar minimum, namun kenaikannya dinilai tidak signifikan dan tidak selalu sebanding dengan tuntutan pekerjaan. 5

Selain itu, kesempatan pengembangan karir yang terbatas juga menjadi faktor penting. Beberapa karyawan merasa bahwa jalur karir tidak terbuka secara merata atau transparan, sehingga peluang promosi maupun pelatihan untuk peningkatan kompetensi hanya dirasakan oleh sebagian kecil karyawan tetap saja. Hal ini mengurangi motivasi kerja dan memperlemah persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support), yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja di luar perusahaan.

6 Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa kompensasi dan pengembangan karir bagi karyawan tetap di PT Sakura Tech Indonesia belum merata di seluruh unit kerja. Perbedaan nominal gaji antar posisi tidak mencerminkan secara adil beban kerja dan tanggung jawab yang diemban, sementara akses terhadap pelatihan dan sertifikasi lebih terfokus pada divisi tertentu saja. Meskipun seluruh karyawan tetap di PT Sakura Tech Indonesia telah memperoleh kompensasi sesuai ketentuan, termasuk gaji pokok minimal sebesar Upah Minimum Kabupaten (UMK), terdapat indikasi ketimpangan dalam sistem kompensasi yang berlaku di internal perusahaan. Karyawan pada posisi manajerial dan supervisi memang menerima gaji di atas UMK, namun besarnya selisih tersebut tergolong tidak signifikan jika dibandingkan dengan proporsi tugas dan tanggung jawab yang diemban tambahan yang mereka emban. Selain itu, perusahaan belum menerapkan skema kompensasi variabel seperti bonus kinerja atau insentif berbasis capaian, yang seharusnya dapat menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi lebih dari karyawan di level strategis. Dari sisi pengembangan karir, peluang untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi sebagian besar masih terpusat pada divisi-divisi teknis seperti Engineering, Produksi, dan Quality Control. Sementara itu, beberapa unit kerja seperti Document Control, QA, maupun Accounting belum memiliki catatan pelatihan yang merata bagi karyawan tetapnya. Ketimpangan ini menunjukkan belum adanya sistem pengembangan karir yang terstruktur dan merata di seluruh unit kerja, sehingga hanya sebagian kecil karyawan tetap yang memiliki akses pada peningkatan kompetensi dan jenjang karir. Situasi ini berpotensi



menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan tetap, terutama mereka yang merasa memiliki kinerja baik namun belum mendapat kompensasi atau peluang pengembangan yang setara. Rendahnya penghargaan terhadap kontribusi dan terbatasnya prospek karir dapat berdampak pada penurunan motivasi serta melemahnya komitmen organisasional, yang dalam jangka panjang dapat memicu keinginan untuk meninggalkan perusahaan, meskipun status mereka adalah karyawan tetap. Meskipun secara administratif kompensasi sudah dibedakan berdasarkan status pekerjaan, ketidaksetaraan dalam besaran upah, akses terhadap fasilitas, serta peluang pengembangan karir menunjukkan bahwa prinsip keadilan organisasi belum diterapkan secara optimal. Hal ini dapat menurunkan persepsi dukungan organisasi di kalangan karyawan tetap, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan. Ketimpangan dalam pemberian kompensasi dan fasilitas kerja menciptakan persepsi ketidakadilan, yang berpotensi mengurangi motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Padahal, perlakuan yang adil dan dukungan organisasi, termasuk kesempatan pengembangan dan pengakuan terhadap upaya yang diberikan karyawan, merupakan bentuk nyata dari *perceived organizational support* (POS) yang dapat memperkuat komitmen karyawan (Eisenberger et al., 2020). Hal ini menegaskan bahwa keadilan dalam sistem kompensasi dan kesetaraan dalam pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan. Kompensasi yang sepadan dengan kontribusi karyawan, ditambah dengan peluang pengembangan karir, tidak hanya mendorong motivasi kerja, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Meskipun banyak studi terdahulu menunjukkan dampak positif kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional, seperti 8 penelitian oleh Aldebaran, (2020) yang menunjukkan bahwa kompensasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasional dan penelitian oleh Jasrol et al., (2022) menyatakan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Namun, penelitian oleh Astuti et al. (2024) menunjukkan

bahwa kompensasi tidak selalu berdampak langsung pada komitmen organisasional, dan penelitian oleh Putra et al., (2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, hal tersebut mengindikasikan masih terdapat keterbatasan yang perlu diatasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya belum mempertimbangkan peran POS sebagai variabel intervening. Maka dari itu, studi ini berupaya mengisi gap tersebut dengan menguji peran POS sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional, khususnya dalam konteks industri manufaktur. Penelitian oleh Silva et al. (2022) membuktikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berperan secara signifikan dalam memengaruhi variabel lain, baik secara langsung maupun sebagai mediator terhadap Affective Organizational Commitment . Selain itu, POS juga berperan penting dalam meningkatkan job satisfaction dan job involvement , yang pada akhirnya mendukung peningkatan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Meskipun demikian, kajian yang secara spesifik menyoroiti peran POS sebagai variabel mediasi dalam kaitannya dengan kompensasi dan pengembangan karir masih terbatas. Dengan hal tersebut, focus studi ini adalah eksplorasi fungsi mediasi POS dalam konteks industri manufaktur. **48** Perceived Organizational Support (POS) menunjukkan sejauh mana individu dalam organisasi merasa dihargai atas kontribusinya dan merasakan adanya perhatian terhadap kesejahteraan. Perasaan didukung oleh organisasi mendorong karyawan untuk menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan dan tanggung jawab mereka, yang dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap dukungan organisasi berpotensi menurunkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, memotivasi karyawan untuk mencari pekerjaan lain (Suárez-Albanchez et al., 2022). Atas dasar hal tersebut, studi ini menitikberatkan pada eksplorasi fungsi mediasi POS dalam konteks industri manufaktur. Mengacu pada latar belakang ini, riset ini bertujuan untuk meneliti “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen

Organisasional melalui Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi , dengan fokus pada studi kasus PT Sakura Tech Indonesia. Perusahaan ini dipilih karena ditemukannya fenomena ketimpangan dalam distribusi kompensasi dan akses terhadap program pengembangan karir di kalangan karyawannya. Kajian ini dirancang guna memberikan perspektif yang lebih komprehensif mendalam mengenai peran strategis kompensasi dan pengembangan karir dalam membangun komitmen organisasi, serta kontribusi POS dalam memperkuat hubungan tersebut di sektor industri manufaktur. 1.2. Manfaat Penelitian Studi ini diharapkan mampu memberi manfaat sebagai berikut: 1.2.1. Manfaat Teoritis Diharapkan studi ini turut memperkaya pengembangan ilmu, khususnya dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hasil penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi sebagai bahan acuan ilmiah dalam menganalisis pengaruh 10 kompensasi dan pengembangan karir terhadap tingkat komitmen karyawan, dengan perceived organizational support sebagai mediator. Riset ini diharapkan membawa kontribusi baru dalam memperkaya literatur mengenai pentingnya persepsi dukungan organisasi dalam meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. 1.2.2. Manfaat Praktis Adapun manfaat praktis dari penelitian ini diperuntukkan bagi pihak-pihak berikut: 1. Bagi Perusahaan Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi masukan yang berguna bagi manajemen perusahaan, khususnya PT Sakura Tech Indonesia, dalam merancang sistem kompensasi dan program pengembangan karir yang lebih adil dan merata. Dengan meningkatkan kompensasi dan memberikan peluang pengembangan karir secara konsisten, perusahaan dapat memperkuat perceived organizational support menurut persepsi karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan komitmen organisasional dan performa kerja secara menyeluruh. 2. Bagi Karyawan Penelitian ini bertujuan agar karyawan lebih memahami pentingnya pelaksanaan program pengembangan karir dan sistem kompensasi yang baik dalam meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu, karyawan juga dapat lebih memahami peran perceived organizational support sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan pengembangan

diri mereka. 3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya Penelitian ini ditujukan untuk dijadikan salah satu sumber acuan bagi akademisi serta peneliti dalam mengembangkan kajian lebih lanjut pada ranah Manajemen 11 Sumber Daya Manusia, terutama yang menitikberatkan pada pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan perceived organizational support terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya, temuan dari penelitian ini juga membuka peluang bagi riset lanjutan yang menelaah faktor-faktor lain yang berperan dalam membangun komitmen karyawan di berbagai sektor industri.

10 25 38 44

70 85 88

12 BAB II TINJAUAN PUSTAKA 2.1.

70

Kajian Teori 2.1

1. Social

Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial) Penelitian ini mengacu pada Social Exchange Theory (SET) yang pertama kali diperkenalkan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk berdasarkan prinsip timbal balik, di mana karyawan akan memberikan loyalitas, keterlibatan, dan komitmen sebagai respons terhadap perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi, seperti kompensasi yang layak, peluang pengembangan karir, dan dukungan dari atasan. Dalam pengembangan teori ini, Cropanzano & Mitchell (2005) menjelaskan bahwa interaksi sosial dalam dunia kerja merupakan proses pertukaran yang bersifat jangka panjang dan dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan serta perhatian organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil dan mendukung pertumbuhan mereka, maka mereka cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Penelitian-penelitian terkini turut memperkuat relevansi teori ini dalam konteks organisasi modern. Salah satunya adalah studi oleh Eisenberger et al. (2020) yang menegaskan bahwa perceived organizational support (POS) merupakan bentuk nyata dari pertukaran sosial, di mana perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dibalas dengan keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Wu & Lv, (2024) menambahkan bahwa hubungan timbal balik ini juga mencakup dimensi emosional dan instrumental, yang 13 memengaruhi berbagai outcome seperti komitmen,

kepuasan kerja, dan inovasi, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, dalam kerangka Social Exchange Theory, kompensasi dan pengembangan karir dapat dipandang sebagai bentuk "investasi" organisasi, sedangkan komitmen organisasional menjadi bentuk "pengembalian" dari karyawan. Sementara itu, perceived organizational support berperan sebagai persepsi antara—yang menjembatani nilai dari hubungan timbal balik tersebut. Kerangka ini menjadi landasan teoritis untuk menganalisis bagaimana strategi manajerial organisasi dapat membentuk komitmen karyawan melalui pengalaman mereka terhadap dukungan, keadilan, dan penghargaan yang diterima dalam lingkungan kerja.

2.1.2. Komitmen Organisasional

2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Dalam dunia pengelolaan SDM, komitmen organisasional menjadi fondasi penting yang menentukan stabilitas dan kemajuan perusahaan. Ketika tingkat komitmen karyawan tinggi, mereka menampilkan dedikasi dan hubungan emosional erat dengan tempat kerja mereka. Hal ini tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas, menekan angka turnover, dan mempercepat tercapainya visi dan misi organisasi secara berkelanjutan. Menurut Jasrol et al., (2022) komitmen organisasional mencerminkan tingkat keterikatan dan kesesuaian antara individu dengan organisasi tempat mereka bekerja, yang ditandai dengan loyalitas serta dorongan kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Isu ini menjadi fokus utama dalam dunia perusahaan karena keberadaan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi berperan penting dalam menjaga keberlangsungan operasional organisasi. Lebih lanjut, komitmen terhadap organisasi turut memengaruhi minat karyawan terhadap perusahaan, yang kemudian dapat menentukan apakah mereka akan bertahan atau memilih untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan, Wardhana, (2024) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah bentuk keyakinan yang menghubungkan individu atau karyawan dengan organisasinya, yang tercermin melalui sikap loyal, keterlibatan dalam pelaksanaan tugas, serta kepercayaan terhadap prinsip dan visi organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi biasanya terlihat dari

rendahnya angka ketidakhadiran serta rendahnya tingkat pergantian karyawan (turnover) dalam organisasi. 15 Berdasarkan berbagai definisi yang telah dijelaskan, dengan demikian, dapat dirangkum komitmen pada organisasi merupakan manifestasi dari keterikatan psikologis seseorang dan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi yang terepresentasi dalam kesediaan mereka untuk mendukung tujuan organisasi, tetap menjadi bagian dari organisasi, serta menunjukkan loyalitas dan dedikasi dalam bekerja. Komitmen ini berperan penting dalam menciptakan stabilitas tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan mendorong pencapaian visi serta misi organisasi.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional
Komitmen karyawan terhadap organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor.

Menurut Wardhana, (2024) faktor-faktor tersebut terbagi ke dalam tiga kategori: 1. 10 17

25 Faktor personal meliputi karakteristik individu seperti kepribadian yang teliti, ekstrovert, serta berpandangan positif atau optimis, yang memiliki afiliasi dan dedikasi yang lebih tinggi kepada organisasi. Selain itu, individu yang berorientasi pada kerja tim, mengutamakan tujuan kelompok, dan memiliki sifat altruistik (suka menolong) juga cenderung lebih berkomitmen. 41

Karakteristik demografis dan psikologis seperti usia, durasi masa kerja, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan, dan intensitas keterlibatan dalam pekerjaan turut berperan dalam membentuk komitmen organisasional seseorang. 2. Faktor situasional mencakup nilai-nilai

organisasi yang dapat diterima bersama sebagai dasar keterikatan emosional karyawan. Persepsi terhadap keadilan dalam organisasi, baik dalam pembagian sumber daya, pengambilan keputusan, maupun hubungan antarindividu, turut memengaruhi komitmen. 10 17

Karakteristik pekerjaan yang bermakna, memberikan otonomi, serta menyediakan umpan balik internal juga dapat meningkatkan motivasi dan memperkuat komitmen. Selain itu, tingkat dukungan yang dirasakan 16 karyawan dari organisasi berkontribusi positif terhadap komitmen mereka. 3. Faktor posisional mencakup masa kerja yang panjang, yang dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, mendapatkan otonomi, serta peluang promosi yang

lebih tinggi. Selain itu, jabatan atau posisi yang tinggi dalam struktur organisasi sering kali dikaitkan dengan meningkatnya motivasi dan kemampuan untuk berkontribusi lebih aktif, yang pada akhirnya memperkuat komitmen terhadap organisasi.

2.1.2.3. Indikator Komitmen Organisasional

Menurut jurnal Ghaderi et al., (2023), indikator komitmen organisasional yang digunakan didasarkan pada klasifikasi Allen dan Meyer (1996), yang membedakan tiga jenis komitmen organisasional sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, menggambarkan keterikatan emosional karyawan yang tercermin melalui rasa memiliki, keterlibatan, dan identifikasi terhadap organisasi.
2. Komitmen normatif adalah rasa tanggung jawab moral yang membuat karyawan bertahan dalam organisasi dan melaksanakan kewajibannya.
3. Komitmen berkelanjutan terkait dengan pertimbangan karyawan terhadap risiko atau kerugian yang dapat terjadi jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

2.1.3. Perceived Organizational Support

2.1.3.1. Pengertian Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support (POS), atau Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan, adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana pegawai merasa dihargai oleh organisasi atas kontribusinya sekaligus diperhatikan kesejahteraannya. Rasa aman, makna dalam pekerjaan, dan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dukungan ini mencerminkan usaha organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan penghargaan atas kontribusi serta hasil kerja yang telah mereka capai.

Mufarrihah et al., (2020). Menurut Krishnan & Mary, (2012) Perceived Organizational Support (POS) adalah pandangan karyawan bahwa organisasi memberikan kepedulian serta mengapresiasi peran mereka dalam mendukung kesuksesan perusahaan. Konsep ini merujuk pada pandangan individu dalam organisasi mengenai pandangan terhadap tingkat apresiasi dan perhatian organisasi terhadap kontribusi serta kesejahteraan mereka. Rasa dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari organisasi terbukti berpengaruh besar terhadap produktivitas dan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dipersepsikan memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek dalam

hubungan kerja. Karyawan dengan persepsi dukungan yang kuat cenderung memperlihatkan komitmen lebih tinggi pada tujuan perusahaan. **71** Selain itu, perasaan dihargai mendorong peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa peran dan kontribusi mereka diakui. **34** POS juga dapat mengurangi tingkat turnover, karena karyawan merasa nyaman dan lebih loyal terhadap organisasi.

Tidak hanya itu, persepsi yang positif terhadap pandangan mengenai dukungan organisasi berperan dalam memperkuat motivasi dan hasil kerja karyawan secara total (Salleh et al., 2023).

2.1.3.2. Bentuk-Bentuk Perceived Organizational Support

Dalam penelitian yang dikemukakan oleh Luo, (2020), disebutkan bahwa sejumlah peneliti berpendapat bahwa dukungan organisasi (POS) merupakan bagian dari dukungan sosial secara umum, yang dapat berasal dari beberapa sumber seperti lingkungan kerja, keluarga, dan teman. Oleh karena itu, POS dipandang sebagai konsep yang bersifat multi-dimensi. Berikut ini adalah beberapa bentuk atau dimensi POS yang diungkapkan oleh berbagai peneliti:

1. Dukungan emosional, seperti kasih sayang, penerimaan, dan perhatian; serta dukungan instrumental, seperti pelatihan, alat kerja, dan penyediaan informasi.
2. Dukungan atasan dan rekan kerja.
3. Dukungan kerja, pengakuan nilai, dan kepedulian terhadap kepentingan pribadi.

2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perceived Organizational Support

Faktor-faktor yang memengaruhi perceived organizational support (POS) pada karyawan menurut Putri & Anggraini, (2020), antara lain:

1. Karyawan merasakan adanya perlakuan yang adil dalam lingkungan kerja.
2. Tersedianya bantuan dan perhatian dari atasan dalam pelaksanaan tugas.
3. Organisasi menunjukkan kepedulian dan memberikan dukungan saat karyawan menghadapi kesulitan.
4. Adanya penghargaan atau kompensasi sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

2.1.3.4. Indikator Perceived Organizational Support Menurut Eisenberger et al. (1986)

persepsi terhadap dukungan organisasi tidak hanya terbatas pada aspek penghargaan terhadap kontribusi, tetapi juga meliputi rasa keadilan dalam perlakuan, penghormatan terhadap nilai-nilai yang dianut karyawan, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja mereka. Hal

ini menunjukkan bahwa POS bersifat multidimensional, melibatkan unsur keadilan, rasa hormat, kepedulian terhadap kehidupan pribadi karyawan, serta pertimbangan atas tujuan dan nilai yang dipegang oleh karyawan. Menurut Eisenberger et al. (1986); Rhoades & Eisenberger (2002), ada beberapa alat ukur yang difungsikan untuk mengidentifikasi variabel Perceived Organizational Support, yaitu: 1. Kesejahteraan karyawan Menggambarkan sejauh mana perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui program atau kebijakan yang mendukung kebutuhan pribadi maupun profesional mereka. 2. Dukungan Organisasi Menunjukkan seberapa jauh perusahaan secara institusi (bukan individu atasan) menyediakan bantuan, perhatian, dan kepedulian pada karyawan, khususnya dalam menghadapi tantangan atau kebutuhan profesional mereka. 3. Penghargaan Menggambarkan apresiasi yang diberikan perusahaan terhadap kinerja dan kontribusi karyawan, baik secara formal (bonus, penghargaan resmi) maupun informal (pengakuan atau ucapan terima kasih). 4. Kondisi kerja 20 Menggambarkan kualitas lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja yang disediakan oleh organisasi. Ini termasuk kenyamanan fasilitas, keamanan kerja, dan suasana kerja yang mendukung produktivitas.

2.1.4. Kompensasi 2.1.4.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi menjadi bagian krusial dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan imbalan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. 15 Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga sebagai motivasi agar karyawan tetap berkomitmen dan meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Junita & Lumbanraja, (2024), kompensasi adalah wujud balas jasa yang disampaikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai tanda terima kasih atas jasa mereka. Bentuk kompensasi ini dapat berupa manfaat (benefit), insentif, bonus, maupun bentuk penghargaan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan serta motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, menurut Yuliani, (2023) kompensasi sebagai bentuk balas jasa, kompensasi dapat diberikan secara langsung atau tidak langsung, dalam bentuk uang maupun fasilitas

lainnya. Pemberian kompensasi sebaiknya didasarkan pada asas keadilan dan kelayakan. 14

31 Keadilan diartikan sebagai kesesuaian dengan prestasi kerja, sedangkan kelayakan berkaitan dengan kemampuan kompensasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan dasar pegawai, dengan memperhatikan batas upah minimum pemerintah serta mempertimbangkan konsistensi internal dan eksternal organisasi. Lebih lanjut, dalam Khatimah et al., (2024) kompensasi mencakup semua jenis pendapatan, baik berupa uang tunai 21 maupun fasilitas lain, sebagai bentuk penghargaan dari perusahaan kepada karyawan atas komitmen dan sumbangsih mereka pada organisasi. Kompensasi ini sangat penting bagi karyawan karena besaran yang diterima mencerminkan penghargaan terhadap nilai pekerjaan yang telah dilakukan. Selain itu, kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat seiring dengan besarnya kompensasi yang diberikan. Pada dasarnya, karyawan membutuhkan pengakuan dalam berbagai bentuk seperti bonus, tunjangan, insentif, lingkungan kerja yang kondusif, serta kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan keterampilan mereka. Penelitian oleh Hanjani et al., (2023) mengungkapkan bahwa kompensasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi yang diterima karyawan akan diikuti oleh peningkatan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen tersebut tercermin melalui loyalitas karyawan terhadap visi, misi, serta nilai-nilai organisasi. Karyawan yang merasakan keadilan dalam pemberian kompensasi umumnya akan membentuk ikatan emosional yang lebih kuat dengan tempat mereka bekerja. Hal ini berdampak pada peningkatan loyalitas serta kesediaan karyawan demi memungkinkan individu berkontribusi secara penuh terhadap pencapaian visi organisasi. Sebagai kesimpulan, kompensasi yang baik tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga merupakan faktor strategis dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasakan kepuasan dari kompensasi yang diberikan lebih mungkin menunjukkan komitmen yang tinggi, loyalitas, dan partisipasi aktif dalam mendukung keberhasilan dan kelangsungan organisasi.

22 2.1.4.2. Jenis-Jenis Kompensasi Manajemen sumber daya manusia

menempatkan kompensasi sebagai komponen strategis yang esensial yang berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi yang sesuai tidak hanya berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berperan dalam mendorong produktivitas, memperkuat loyalitas, serta membangun keterikatan mereka terhadap perusahaan. Menurut Nafisah et al., (2024), kompensasi dibagi menjadi dua bagian utama: kompensasi yang bersifat langsung dan yang tidak langsung. Selain itu, perusahaan juga menerapkan kompensasi non-finansial sebagai bentuk penghargaan tambahan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1. Kompensasi Langsung Kompensasi langsung adalah uang tunai yang diserahkan perusahaan kepada karyawan sebagai wujud penghargaan atas jasa dan kontribusinya dalam pekerjaan. Komponen yang termasuk dalam kompensasi langsung meliputi beberapa elemen utama, seperti berikut: a.

Gaji Pokok dan Upah Gaji pokok adalah imbalan tetap yang diterima karyawan secara berkala, baik setiap bulan maupun setiap tahun, dan umumnya diberikan kepada pegawai tetap atau profesional dalam perusahaan. Sementara itu, upah diberikan kepada pekerja kontrak atau harian, yang perhitungannya didasarkan pada jumlah jam kerja atau hasil produksi yang dicapai. b. 34

58 Tunjangan Tunjangan adalah manfaat tambahan di luar gaji pokok, misalnya tunjangan transportasi, fasilitas perumahan, serta bantuan kesejahteraan lainnya.

Penyediaan 23 tunjangan ditujukan untuk meningkatkan taraf kesejahteraan karyawan serta memperkokoh loyalitas mereka terhadap perusahaan. c. Bonus dan Insentif Bonus adalah imbalan tambahan yang diberikan untuk mengapresiasi pencapaian target tertentu, biasanya dibayarkan secara berkala, seperti tahunan. 74 Insentif, berbeda dengan tunjangan, diberikan sebagai dorongan kepada karyawan untuk mencapai target tertentu. Insentif ini bisa

diberikan secara individual maupun kelompok, dengan tujuan utama meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. 45 2. Kompensasi Tidak Langsung Kompensasi tidak langsung mencakup berbagai manfaat yang disediakan perusahaan bagi karyawan dalam bentuk fasilitas atau program kesejahteraan, tanpa berupa pembayaran tunai secara langsung. Komponen utama meliputi: a.

Asuransi Kesehatan Memberikan perlindungan atas biaya pengobatan, rawat inap, obat-obatan, dan dalam beberapa kasus juga mencakup anggota keluarga karyawan. b. Program Pensiun Menyediakan jaminan pendapatan setelah masa kerja berakhir, baik dalam bentuk pensiun manfaat pasti maupun iuran pasti. c. Cuti Berbayar Hak karyawan untuk mendapatkan libur kerja tanpa kehilangan penghasilan, seperti cuti tahunan, cuti sakit, dan cuti melahirkan.

3. Kompensasi non-finansial Kompensasi non-finansial merujuk pada bentuk apresiasi yang tidak berbentuk uang, namun berfokus pada 24 peningkatan kualitas pengalaman kerja karyawan. Beberapa bentuknya adalah: a. Pengakuan dan Penghargaan Dapat berupa penghargaan formal (sertifikat, piagam) maupun informal (ucapan terima kasih dari atasan), yang mampu meningkatkan semangat dan motivasi kerja. b. Pengembangan Karir Fasilitas ini antara lain mencakup program pelatihan, pembinaan (coaching), pendampingan (mentoring), promosi jabatan, rotasi pekerjaan, serta dukungan pendidikan lanjutan. Tujuan dari kompensasi ini adalah untuk mengembangkan kompetensi karyawan dan membuka peluang karier yang lebih jelas di dalam organisasi. Secara keseluruhan, kompensasi baik dalam bentuk langsung, tidak langsung, maupun non-finansial berperan strategis dalam meningkatkan kesejahteraan, motivasi, serta loyalitas karyawan. Kebijakan kompensasi yang adil dan menyeluruh menjadi kunci dalam membangun produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi Menurut Arfian et al., (2024), terdapat faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi dan praktik pemberian kompensasi, antara lain: Faktor eksternal terdiri dari: 1. Kondisi Pasar Upah untuk sebuah pekerjaan dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja, yang mengatur level gaji bagi pekerjaan sejenis dan faktor-faktor kompensatif yang terkait dengan penawaran gaji.

25 2. Regulasi Pemerintah Secara umum, pemerintah memiliki peran dalam membuat regulasi ketenagakerjaan dan mengawasi agar pengusaha mematuhi aturan tersebut. Regulasi ini biasanya mencakup tunjangan wajib, kesetaraan kesempatan kerja, serta aturan keselamatan kerja; di antaranya

yang paling penting adalah upah minimum dan Fair Labor Standards Act . Sedangkan, faktor internal terdiri dari: 1. Budaya dan Nilai Organisasi Salah satu faktor utama yang memengaruhi strategi kompensasi sebuah perusahaan adalah budaya dan nilai-nilai organisasinya. Secara luas diakui bahwa organisasi yang sukses menciptakan, serta terus berupaya untuk membangun kembali, budaya nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam menjalankan bisnis mereka. Budaya ini kemudian secara langsung memengaruhi strategi dan praktik kompensasi yang diterapkan. 2. Kinerja Finansial Strategi dan praktik kompensasi suatu perusahaan sering dipengaruhi oleh kinerja keuangannya. Perusahaan dengan fondasi finansial yang kuat umumnya berada dalam posisi lebih baik untuk memberikan remunerasi berupa gaji, bonus, serta tunjangan. 2.1.4.4. Indikator Kompensasi Menurut penelitian Afandi, F. (2021), indikator kompensasi meliputi: 1. Gaji pokok Merupakan imbalan tetap yang diterima karyawan sesuai dengan posisi dan tanggung jawabnya. 2. Insentif 26 Penghargaan finansial tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian atau kinerja tertentu. 3. Tunjangan Fasilitas tambahan seperti tunjangan kesehatan, transportasi, atau makan yang mendukung kesejahteraan karyawan. 4. Fasilitas Sumber daya fisik dan teknis yang dimiliki perusahaan untuk menunjang pekerjaan, seperti ruang kerja yang nyaman atau alat kerja yang memadai. 2.1.5. Pengembangan Karir 2.1.5.1. Pengertian Pengembangan Karir Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, pengembangan karir memegang peranan strategis untuk mendukung peningkatan keterampilan, kualitas, dan kapasitas karyawan secara berkelanjutan. Karir adalah rangkaian posisi, jabatan, atau pekerjaan yang dijalani oleh seseorang sepanjang perjalanan kariernya, yang mencerminkan perkembangan, pengalaman, serta pencapaian profesional dalam bidang tertentu. Sedangkan, pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilalui individu untuk memperbaiki kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang relevan dengan bidang pekerjaannya (Ghafar et al., 2024). Pengembangan karir merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan (Pratiwi & Nurhidayati, 2024). Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan

individu dalam mencapai tujuan karir yang diharapkan. Melalui pengembangan karir yang terencana dan terstruktur, organisasi dapat bersiap dengan lebih matang menghadapi rintangan di masa mendatang. Peningkatan keterampilan karyawan secara profesional juga berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja dan produktivitas. Lebih lanjut, dalam Asriati & Sugiyanto, (2023) pengembangan karir mencakup berbagai aktivitas yang mempersiapkan individu untuk maju sesuai dengan rencana jalur karir yang telah disusun. Berikut adalah beberapa prinsip dalam pengembangan karir: 1. Pekerjaan yang dijalani memberikan dampak signifikan terhadap proses pengembangan karir seseorang. 14 2. Jenis keterampilan yang perlu dikembangkan ditentukan oleh kebutuhan khusus yang ada pada pekerjaan tersebut. 3. Proses pengembangan karir baru dapat berjalan jika individu belum menguasai keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diemban. 4. Durasi yang dibutuhkan untuk pengembangan dapat dipersingkat dengan merencanakan penempatan kerja individu secara lebih efisien dan terstruktur. Perencanaan karir adalah bagian integral dari proses pengembangan karir. Dengan demikian, pengembangan karir dapat dipahami sebagai serangkaian proses yang dijalani karyawan dalam mewujudkan tujuan karirnya melalui education, training, tahapan dalam menemukan dan mendapatkan pekerjaan serta akumulasi pengalaman kerja. Oleh sebab itu, pengembangan karir bermula dari individu itu sendiri, di mana setiap karyawan memikul tanggung jawab atas kemajuan dan perkembangan karirnya. Setelah komitmen tersebut terjalin, berbagai kegiatan pengembangan akan memberikan manfaat bagi karyawan maupun organisasi. Dalam konteks ini, divisi Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan. 28

2.1.5.2. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Proses pengembangan karir melibatkan tahapan-tahapan yang berorientasi pada kesiapan individu untuk meningkatkan perkembangan sesuai jalur karir yang telah mereka tetapkan. Berikut adalah beberapa bentuk pengembangan karir yang secara eksplisit disebutkan dalam penelitian Asriati & Sugiyanto, (2023) meliputi: 1.

Enrichment , yaitu pemberian tugas atau penugasan tertentu untuk pengembangan dan peningkatan kompetensi. 2. Lateral , yaitu pengembangan karir dengan perpindahan ke posisi lain yang sejalan dengan keterampilan yang dimiliki. 3. Vertical , yaitu naik ke posisi dengan tanggung jawab dan otoritas yang meningkat. 4. Relocation , yaitu pindah ke unit organisasi lain untuk pertumbuhan karir. 5. Exploration , yaitu menyelidiki berbagai opsi karir dan mengumpulkan informasi untuk membuat keputusan karir.

2.1.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir berdasarkan penelitian Priyono & Perkasa, (2024), sebagai berikut:

1. Pengalaman Kerja Semakin lama seseorang bekerja, maka peluang untuk mengembangkan karirnya pun semakin terbuka lebar. Pengalaman kerja meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam jenjang karir berikutnya.
2. Tingkat Pendidikan Pendidikan yang lebih tinggi memberikan landasan pengetahuan dan kompetensi akademik yang kuat, sehingga memperbesar kesempatan untuk pengembangan karir.
3. Karakteristik Individu Karyawan yang memiliki tanggung jawab, percaya diri, kemampuan beradaptasi, serta memahami struktur organisasi memiliki potensi lebih besar dalam pengembangan karir. Kemampuan teknis dan interpersonal juga menjadi penunjang utama. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir di lingkungan kerja menurut penelitian Fauzi, et al (2022) meliputi:

1. Pendidikan Jalur karir seseorang sangat dipengaruhi oleh pendidikan yang dimilikinya; dengan pendidikan yang tepat, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan mengembangkan karir menjadi lebih terbuka.
2. Pelatihan Pelatihan yang relevan mampu mengasah kemampuan karyawan sehingga berkontribusi langsung pada pertumbuhan karir mereka. Beragam pelatihan termasuk promosi posisi, transfer tugas, dan penugasan spesial turut memperkuat pengembangan karir.
3. Motivasi Motivasi menjadi faktor utama yang mendorong karyawan agar bekerja dengan semangat tinggi serta meningkatkan produktivitas. Aspek-aspek seperti kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, dan kreativitas sangat berkaitan dengan motivasi yang berperan dalam pengembangan karir.

2.1.5.4. Indikator Pengembangan Karir Indikator pengembangan karir yang menurut penelitian oleh (Wirayudha & Adnyani, 2020) meliputi: 1. **77** Kompetensi 30 Mengacu pada kemampuan yang dimiliki karyawan yang selaras dengan bidang keahlian yang dikuasainya. 2. Minat untuk dipromosikan Keinginan karyawan untuk mencapai sasaran karir yang lebih tinggi tidak hanya didasarkan pada ambisi pribadi, tetapi juga pada upaya mereka agar dapat berperan lebih optimal dalam mendukung kemajuan perusahaan melalui peningkatan kompetensi dan tanggung jawab yang lebih luas. **30 44 62** 3. Perlakuan yang adil dalam berkarir Mencerminkan perilaku yang memberikan akses setara kepada karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan karirnya. 4. Dukungan atasan terhadap pengembangan karir Menggambarkan sejauh mana atasan mendorong, membimbing, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dalam karier melalui feedback, coaching, atau rekomendasi pelatihan. 5.

Pendidikan formal Pendidikan formal yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan menjadi modal penting yang mendukung pengembangan karir dan peningkatan kompetensi, sehingga memungkinkan mereka agar mampu menghadapi perubahan serta memenuhi ekspektasi kerja yang semakin kompleks.

2.1.6. Penelitian Terdahulu 2.2. Kerangka Berpikir Dalam penelitian ini, kerangka berpikir dibangun berdasarkan teori Social Exchange (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan manfaat seperti kompensasi yang adil dan peluang pengembangan karir, karyawan cenderung akan membalasnya dengan sikap positif, seperti peningkatan komitmen terhadap organisasi. Pemberian kompensasi dan pengembangan karir tidak hanya memberikan kepuasan secara langsung, tetapi juga meningkatkan Perceived Organizational Support (POS), yang selanjutnya dapat memperkuat komitmen organisasi. Kompensasi yang memadai dipandang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, yang berdampak pada peningkatan POS. Begitu pula, pengembangan karir memberi sinyal kepada karyawan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan dan masa depan mereka, sehingga meningkatkan persepsi dukungan. POS dalam

konteks ini berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani dampak kompensasi serta pengembangan karir terhadap tingkat komitmen dalam organisasi. Artinya, semakin besar dukungan yang dipersepsikan oleh karyawan, semakin kuat komitmen mereka. Secara visual, berikut adalah gambar kerangka berpikir: 2.3. Pengembangan Hipotesis 2.3.1. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional Menurut Teori Pertukaran Sosial, interaksi antara individu dan organisasi berlandaskan pada saling memberi dan menerima.

3 15 49 Ketika karyawan menerima kompensasi yang adil dan memadai, mereka cenderung merasa dihargai oleh organisasi, yang kemudian meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan empiris turut mendukung pandangan ini. Penelitian oleh Mardani, (2025) memperlihatkan bahwa kompensasi yang layak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di sebuah Institusi X Kota Bandung. Temuan serupa juga terdapat dalam penelitian Cheliasih & Riana, (2024) yang mengindikasikan bahwa 32 kompensasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap tingkat komitmen dalam organisasi. 63 Berdasarkan landasan teori dan bukti penelitian tersebut, maka diajukan hipotesis kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. H1: Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. 2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional Pemberian kesempatan pengembangan karir oleh organisasi merupakan bentuk investasi terhadap karyawan yang menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan profesional mereka. Menurut Teori Pertukaran Sosial, karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karirnya akan membalas dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. 59 Penelitian oleh Putra et al., (2022) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Sementara, penelitian oleh (Jasrol et al., 2022) menunjukkan hasil pengembangan karir memberikan andil terhadap peningkatan komitmen organisasional. Semakin efektif program pengembangan karir di sebuah organisasi, semakin tinggi juga komitmen karyawan atas organisasi tersebut. H2: Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional. 2.3.3. Pengaruh Kompensasi

terhadap Perceived Organizational Support (POS) Kompensasi yang adil tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga menjadi simbol bahwa menghormati peran yang mereka berikan dan 33 menjaga kesejahteraan mereka. Ketika karyawan menerima imbalan yang sepadan, hal ini menciptakan pandangan positif bahwa organisasi memberikan perhatian dan dukungan—yang dikenal dengan istilah Perceived Organizational Support (POS). POS didefinisikan tingkat persepsi karyawan mengenai apresiasi organisasi terhadap kontribusi mereka serta perhatian terhadap kesejahteraannya.

57 Hubungan antara kompensasi dan POS didukung oleh prinsip dalam Social Exchange Theory , di mana hubungan kerja dipandang sebagai pertukaran timbal balik.

Organisasi yang memberikan kompensasi secara adil akan dipersepsikan sebagai organisasi yang mendukung, dan hal ini memicu rasa tanggung jawab serta loyalitas dari karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Penelitian oleh Febrianti & Riyanto, (2025) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perceived organizational support . Hasil ini menguatkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak secara ekonomi, tetapi juga berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara keseluruhan. H3: Kompensasi berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support (POS).

2.3.4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Perceived Organizational Support (POS) Program pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi

menunjukkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Hal ini meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi mendukung mereka, yang dikenal sebagai Perceived Organizational Support (POS). 67 POS merujuk

pada seberapa besar karyawan merasa dihargai oleh organisasi atas kontribusinya dan diperhatikan 34 kesejahteraannya. Ketika organisasi memberikan peluang untuk pengembangan karir, karyawan memiliki persepsi positif terhadap penghargaan dan dukungan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan loyalitas mereka. Meskipun penelitian yang secara langsung meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap POS masih terbatas, prinsip-prinsip Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

mendukung asumsi bahwa program pengembangan karir dapat memperkuat persepsi dukungan organisasi di mata karyawan. Dalam kerangka teori ini, ketika organisasi menunjukkan perhatian melalui pemberian pelatihan, jenjang karir yang jelas, atau peluang promosi, karyawan akan menanggapi sebagai bentuk dukungan yang layak dibalas dengan sikap positif terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap perceived organizational support, di mana POS berperan sebagai mediasi antara pengembangan karir dan keterlibatan kerja pada karyawan PT Bank Sulutgo. Penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa perhatian organisasi terhadap perkembangan karyawan mampu menciptakan persepsi dukungan yang lebih kuat, yang pada akhirnya berdampak pada perilaku positif karyawan terhadap organisasi. H4: Pengembangan karir berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support (POS). 2.3.5. Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Komitmen Organisasional Karyawan yang didukung dari organisasi biasanya menunjukkan tingkat komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Perceived Organizational Support (POS), atau support organisasi yang dirasakan, menggambarkan sejauh mana karyawan menilai bahwa organisasi mengapresiasi jasa mereka serta memperhatikan kesejahteraannya. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan tersebut—baik dalam bentuk perhatian, bantuan, maupun penghargaan—maka akan terbentuk rasa aman, dihargai, dan diakui keberadaannya di lingkungan kerja. Dukungan semacam ini memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang selanjutnya bisa meningkatkan loyalitas serta keinginan untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal. Hal ini seiring dengan Teori Pertukaran Sosial yang menegaskan bahwa hubungan yang terjalin antara individu dan organisasi berdasarkan prinsip pertukaran timbal balik. Ketika organisasi menunjukkan perhatian dan dukungan kepada karyawan, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen dan kinerja (Blau, 1964). Penelitian oleh Silva et al., (2022) menguatkan pandangan ini dengan

menunjukkan bahwa perceived organizational support berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi afektif. Komitmen afektif ini mengacu pada keterikatan emosional dan rasa memiliki yang mendalam terhadap organisasi. Kemudian, penelitian oleh Ahmad et al., (2020) menunjukkan bahwa POS yang bersumber dari dukungan supervisor dan rekan kerja secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional pada pegawai sektor publik di Malaysia. 5 H5:

Perceived organizational support berpengaruh terhadap komitmen organisasional. 36

2.3.6. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Perceived

Organizational Support (POS) Kompensasi yang adil tidak hanya mencakup

pemenuhan kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga mencerminkan perhatian dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini dapat

meningkatkan Perceived Organizational Support (POS), yaitu persepsi karyawan

bahwa organisasi memvalidasi jasa yang telah mereka berikan dan

memberikan perhatian terhadap kesejahteraannya. POS yang tinggi, pada

gilirannya, dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian oleh Febrianti & Riyanto, (2025) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap POS, yang akhirnya meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior).

Meskipun studi ini tidak secara langsung meneliti komitmen organisasi,

hasilnya menunjukkan bahwa peningkatan POS melalui kompensasi yang adil

dapat berkontribusi pada peningkatan perilaku positif karyawan terhadap

organisasi. Selain itu, penelitian oleh Laras & Rijanti, (2023)

menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasional. Meskipun penelitian ini tidak memasukkan POS

sebagai variabel mediasi, temuan ini mendukung hubungan langsung antara

kompensasi dan komitmen organisasi. 36 Berdasarkan prinsip Teori Pertukaran

Sosial (Social Exchange Theory), dapat diasumsikan bahwa kompensasi

yang adil meningkatkan persepsi dukungan organisasi (POS), yang pada

akhirnya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. H6: Perceived

Organizational Support (POS) memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen

organisasional. 37 2.3.7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen

Organisasional melalui Perceived Organizational Support Pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi memegang peranan krusial dalam meningkatkan Perceived Organizational Support (POS), yaitu persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai jasa mereka dan memperhatikan kesejahteraannya. Saat organisasi menyediakan jalur pengembangan karir yang terstruktur, setara, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, karyawan akan merasakannya sebagai bentuk nyata dari dukungan organisasi. Rasa dihargai tersebut mendorong komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Penelitian oleh Purnama (2020) menunjukkan bahwa persepsi terhadap pengembangan karir dan dukungan organisasi memberikan dampak signifikan terhadap komitmen karyawan. Prihantoro et al. (2022) juga menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, studi oleh Lontoh et al. (2024) menunjukkan bahwa POS dapat bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan Social Exchange Theory, ketika organisasi mendukung pengembangan karyawan, maka karyawan akan membalasnya dengan loyalitas dan keterikatan yang lebih tinggi. H7: Perceived Organizational Support (POS) memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional. 19 25 30 40 43 54 84 85 86 38 39 BAB III METODE

PENELITIAN 3.1. Jenis Penelitian Penelitian ini memiliki tujuan mengkaji pengaruh kompensasi dan pengembangan karir melalui perceived organizational support terhadap komitmen organisasi. 39 70 81 Oleh sebab itu, metode pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Bhandari, P. (2023), penelitian kuantitatif merupakan metode yang melibatkan pengumpulan serta analisis data dalam bentuk angka. Pendekatan ini dipakai untuk mengenali pola-pola, menggunakan rata-rata sebagai ukuran pusat data, membuat prediksi berdasarkan data tersebut, menguji hubungan sebab dan akibat secara statistik, serta menyebarkan temuan penelitian ke populasi yang lebih besar. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada pengukuran dan penghitungan suatu fenomena dengan mengajukan pertanyaan seperti "seberapa lama," "seberapa banyak," atau "seberapa besar

pengaruhnya. Tujuan utamanya adalah mengubah data menjadi bentuk yang dapat dihitung serta menyimpulkan temuan dari sampel penelitian untuk diterapkan pada populasi yang lebih luas. Proses ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang bersifat numerik guna menguji hipotesis dalam studi tertentu (Ghanad, A, 2023). Dalam penelitian kuantitatif, temuan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana suatu populasi besar memandang suatu permasalahan, sekaligus menunjukkan keberagaman perspektif tersebut. Beberapa masalah penelitian kuantitatif juga mengharuskan peneliti untuk mendeskripsikan bagaimana satu variabel memengaruhi variabel lainnya. Variabel sendiri merupakan karakteristik dari individu atau atribut yang diselidiki oleh peneliti. Peneliti kuantitatif tertarik untuk menemukan pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya. Secara umum, kajian pustaka memiliki peran penting dalam penelitian kuantitatif karena menjelaskan urgensi masalah penelitian serta menyediakan tujuan studi dan pertanyaan penelitian yang mungkin diajukan.

3.2. Populasi Populasi mencakup semua subjek dalam lingkup penelitian, sedangkan sampel merupakan subset kecil dari populasi yang digunakan sebagai perwakilan dalam penelitian. Populasi menurut Asrulla et al., (2023) merupakan keseluruhan himpunan atau kumpulan elemen yang memiliki ciri-ciri tertentu sesuai dengan fokus penelitian. Populasi dapat berupa individu, benda, peristiwa, atau hal lain yang dianggap relevan dengan tujuan studi yang sedang dilakukan. Mengacu pada pengertian populasi, maka seluruh 47 karyawan tetap PT Sakura Tech Indonesia menjadi populasi penelitian ini.

3.3. Sampel Sampel diambil dari populasi sebagai sumber data utama guna merepresentasikan karakteristik keseluruhan populasi, sehingga hasil studi dapat digeneralisasikan ke kelompok yang lebih besar (Amin et al., 2023). Dalam proses penelitian, teknik pengambilan sampel merupakan langkah krusial. Teknik ini digunakan untuk menentukan individu atau elemen dari populasi yang akan dipilih sebagai sampel. Pemilihan sampel yang tepat akan mempengaruhi validitas dan reliabilitas keseluruhan hasil penelitian. Penelitian ini

menggunakan teknik purposive sampling, yakni metode seleksi subjek secara sengaja berdasarkan kriteria spesifik yang sesuai dengan kebutuhan penelitian, guna 41 memperoleh informasi yang relevan terhadap isu yang dikaji (Lenaini, 2021). Peneliti menetapkan bahwa responden yang terlibat harus merupakan karyawan tetap yang masih bekerja di perusahaan pada saat penelitian berlangsung. Selain itu, karyawan tersebut harus memiliki masa kerja minimal satu tahun agar dinilai telah cukup memahami sistem kompensasi, pengembangan karir, dan kondisi lingkungan kerja di perusahaan. Pemilihan sampel juga memperhatikan keberagaman divisi dalam perusahaan agar hasil penelitian mencerminkan keseluruhan kondisi organisasi. Karyawan yang dijadikan responden terdiri dari berbagai unit kerja, seperti bagian produksi, quality control, quality assurance, document control, engineering, logistik, dan sumber daya manusia, serta berasal dari berbagai tingkat jabatan dari staf operasional hingga manager. Responden juga dipastikan memiliki kesiapan dan kesediaan untuk berpartisipasi secara sukarela dan mengisi kuesioner dengan jujur serta lengkap. Dengan menggunakan purposive sampling dan mempertimbangkan kriteria-kriteria tersebut, diharapkan sampel yang digunakan dapat memberikan informasi yang akurat dan relevan terhadap fokus penelitian, serta dapat menggambarkan persepsi karyawan secara menyeluruh terhadap variabel-variabel yang diteliti, seperti kompensasi, pengembangan karir, perceived organizational support, dan komitmen organisasi.

3.4. Sumber Data dan Pengumpulan Data

1. Data Primer

Menurut Hervin et al., (2024), data primer adalah data yang didapatkan melalui pengumpulan langsung dari individu/subjek penelitian memakai alat ukur atau instrumen pengumpulan data. Subjek penelitian menjadi 42 sumber utama informasi yang diperlukan, dan data ini dikumpulkan secara khusus untuk menjawab rumusan masalah serta mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini mendapatkan data primer dari karyawan PT Sakura Tech Indonesia melalui distribusi kuesioner. Kuesioner tersebut mengandung pertanyaan yang merefleksikan aspek dari variabel kompensasi, pengembangan karir, perceived organizational support (POS), dan komitmen organisasi.

66 Setiap kuesioner diberi skor Skala Likert

rentang nilai 1 hingga 4, yang menunjukkan tingkat persetujuan mulai dari 1 "Sangat Tidak Setuju" 66 hingga "Sangat Setuju" Digunakannya Skala Likert 1–4 didasarkan pada pertimbangan teoritis mengenai efektivitas jumlah pilihan dalam skala pengukuran. 12 61 Menurut Nemoto dan Beglar (2014) dalam Suasapha, (2020) sebaiknya skala Likert tidak menyertakan pilihan "Netral" atau nilai tengah. 12 Pendapat ini didasari oleh tiga alasan utama: pertama, skala pengukuran sebaiknya diperlakukan seperti alat ukur fisik seperti penggaris, yang tidak memiliki titik netral; kedua, nilai tengah dianggap tidak sesuai dengan model statistik karena bersifat tidak teratur; dan ketiga, sebuah instrumen pengukuran seharusnya dapat mendorong responden untuk memberikan jawaban yang jelas dan tegas. Terlebih jika instrumen telah melalui proses uji coba, maka pernyataan-pernyataan dalam kuesioner semestinya sudah dapat dijawab secara langsung oleh responden tanpa memerlukan pilihan netral. 32

2. Data Sekunder Data sekunder, data yang didapatkan peneliti melalui pihak ketiga, bukan hasil pengumpulan langsung dari objek yang sedang diteliti Hervin et al., (2024). Data 43 sekunder pada penelitian ini mencakup bahan pustaka serta informasi lain yang mendukung, seperti catatan karyawan PT Sakura Tech Indonesia dan studi sebelumnya terkait dengan topik penelitian.

3. Metode Penelitian Data Studi ini mengumpulkan data melalui kuesioner. Proses ini melibatkan penyusunan serangkaian pertanyaan terstruktur yang disebarakan kepada responden terpilih, dengan tujuan mengumpulkan informasi yang relevan sesuai dengan fokus penelitian (Romdona et al., 2025). Setiap pertanyaan dirancang secara sistematis untuk memastikan data yang diperoleh akurat dan dapat dipercaya. Tahapan dalam metode ini meliputi penentuan sampel responden, perancangan kuesioner yang mencakup aspek-aspek kunci yang akan diteliti, serta pengumpulan dan analisis data yang terkumpul. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menggali wawasan secara mendalam terkait fenomena yang sedang dikaji.

3.5. Variabel dan Indikator 1. 53 Variabel Independen Menurut Sugiyono (2020), variabel independen merupakan variabel yang dijadikan sumber pengaruh dan menyebabkan perubahan yang dialami variabel lain. Dengan

kata lain, variabel independen adalah faktor yang mendahului dan menentukan arah perubahan pada variabel lain, yang disebut sebagai variabel dependen atau variabel terikat. **30 80** Dalam penelitian ini, variabel independen yang dimaksud adalah kompensasi dan pengembangan karir. **26 40 46 2.** Variabel Dependen Variabel dependen atau variabel terikat, adalah variabel yang menunjukkan perubahan sebagai respons 44 terhadap pengaruh variabel independen (bebas) (Sugiyono, 2020). Variabel ini juga sering disebut sebagai variabel hasil, keluaran, atau konsekuensi. Fokus utama dalam suatu penelitian biasanya tertuju pada pemahaman terhadap variabel dependen, yakni dengan mengidentifikasi dan menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhinya. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menetapkan komitmen organisasi sebagai variabel dependen yang akan dianalisis. 3. Variabel Mediasi Menurut Sugiyono (2020), variabel mediasi merupakan variabel yang berperan sebagai hubungan konseptual antara variabel independen dan dependen yang sulit untuk diamati maupun diukur secara langsung. Variabel ini berfungsi sebagai perantara dalam hubungan tersebut, membuat pengaruh antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang bersifat tidak langsung dan sulit untuk diidentifikasi secara jelas. Dengan kata lain, variabel intervening menjelaskan cara atau alasan mengapa variabel independent dapat memengaruhi variabel dependen, meskipun pengaruhnya tidak terjadi secara langsung. Penelitian ini menggunakan variabel mediasi Perceived Organizational Support . 3.6. Metode Analisis Data Menurut Sugiyono (2020), analisis data adalah tahapan terstruktur yang dilakukan untuk menyusun serta mengelompokkan data ke dalam pola dan kategori guna mengidentifikasi tema sentral dan menyusun hipotesis yang relevan dengan tujuan studi. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan data, memberikan interpretasi, serta menarik kesimpulan dari data yang telah didapatkan. Dalam pendekatan kuantitatif, analisis data biasanya dilakukan ketika data dari 45 semua responden sudah tersedia. **23** Kegiatan ini mencakup mengelompokkan data berdasar variabel dan kelompok responden serta menyusun Tabel untuk memudahkan analisis yang sesuai dengan

variabel penelitian, penyajian data secara sistematis, hingga melakukan perhitungan statistik untuk menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah dirancang. 2 3 6 19 21 29 72 Penelitian ini memakai teknik analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). SEM-PLS adalah teknik statistik multivariat yang digunakan untuk mengkaji hubungan yang kompleks antara variabel laten dan variabel yang terukur secara langsung. Menurut Hair et al. (2021), para peneliti kini semakin banyak menggunakan teknik generasi kedua. Metode ini, dikenal sebagai dengan SEM-PLS, yang dapat menguji hubungan multidimensional antar variabel dapat diestimasi secara paralel dan komprehensif., baik langsung maupun tidak langsung. Pendekatan SEM-PLS digunakan karena memiliki kemampuan prediktif yang tinggi terhadap variabel dependen meskipun melibatkan banyak variabel independen. Selain itu, SEM-PLS juga cocok digunakan pada model penelitian dengan tingkat kompleksitas tinggi serta banyaknya sampel yang relatif kecil. Analisis data dalam studi ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, sebagaimana dikemukakan oleh Sholihin dan Ratmono (2020), bahwa SEM-PLS berorientasi pada penguatan daya jelaskan konstruk independen terhadap fluktuasi konstruk dependen..

3.7. Uji Measurement Model (Outer Model)

Model pengukuran (outer model) menjelaskan hubungan antara konstruk laten dan indikator-indikatornya, yang biasanya divisualisasikan dalam bentuk persegi panjang pada diagram. Dengan kata lain, outer model menunjukkan bagaimana 46 konstruk laten diukur melalui sejumlah variabel yang teramati. Kombinasi dari kedua model ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan antar variabel laten secara komprehensif, sekaligus menjamin bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki validitas dan reliabilitas. Berikut adalah tiga komponen utama dalam uji measurement model pada pendekatan PLS-SEM, yang bertujuan memastikan bahwa konstruk yang digunakan memiliki kualitas pengukuran yang baik: 1. Validitas Konvergen Validitas konvergen menggambarkan seberapa erat hubungan antar indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk tertentu, yang

ditunjukkan melalui korelasi tinggi antar indikator tersebut. Hal ini biasanya dievaluasi menggunakan Average Variance Extracted (AVE), dengan nilai $AVE \geq 0,5$ menunjukkan bahwa mayoritas varians pada indikator berasal dari konstruk laten dan bukan error serta nilai Loading Factor sebaiknya memiliki nilai di atas 0,7 untuk menunjukkan bahwa konstruk yang diukur mempunyai validitas convergent yang memadai.

2. Validitas Diskriminan Pengujian validitas diskriminan dimaksudkan untuk menguji apakah suatu konstruk dalam kuesioner dapat dibedakan secara signifikan dari konstruk lain yang tidak memiliki keterkaitan teoritis. Umumnya, pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai antar indikator yang diukur menggunakan teknik berbeda, guna memastikan bahwa masing-masing indikator hanya merepresentasikan konstruk yang dimaksud. Berdasarkan pedoman dari Ghazali dan Latan (2020), indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki loading factor paling tinggi pada konstruk asalnya, dengan nilai sekurang-kurangnya 0,747 dibandingkan terhadap konstruk lain. Jika suatu indikator memiliki nilai loading factor di bawah ambang tersebut, maka perlu dilakukan peninjauan ulang dan kemungkinan penghapusan dari model harus dipertimbangkan.

3. Reliabilitas Indikator Reliabilitas indikator berfokus pada konsistensi indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. **64** Dalam konteks ini, reliabilitas indikator ditentukan melalui dua pendekatan utama, yaitu indicator reliability dan internal consistency reliability. Indicator reliability diukur dengan nilai loading faktor setiap indikator dalam hubungannya dengan konstruk laten, yang idealnya bernilai lebih dari 0,7. **8** Internal consistency reliability menunjukkan sejauh mana indikator dalam satu konstruk konsisten secara internal, yang diukur melalui Cronbach's Alpha atau Composite Reliability, dengan nilai ideal di atas 0,7 untuk dinyatakan reliabel. 3.8.

Uji Structural Model (Inner Model) Model ini menjelaskan keterkaitan antara konstruk- konstruk laten (yang biasanya divisualisasikan dalam bentuk lingkaran atau oval). Hubungan antar konstruk ini dinyatakan melalui jalur-penghubung (paths) yang mewakili dugaan hubungan kausal

antar variabel laten dalam penelitian (Hair et al., 2021) 3.9.

Pengujian Hipotesis Pengujian hipotesis adalah proses esensial dalam studi kuantitatif yang bertujuan mengonfirmasi atau menolak dugaan mengenai keterkaitan antar variabel melalui analisis data dan bukti empiris (Anuraga et al., 2021). Menurut Sugiyono (2022), hipotesis merupakan dugaan awal terhadap permasalahan penelitian yang perlu diuji kebenarannya dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data secara terstruktur. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik statistik untuk mengevaluasi apakah data yang diperoleh mendukung hipotesis yang diajukan. Dalam praktiknya, pengujian hipotesis sering kali melibatkan uji statistik meliputi uji t sebagai alat untuk mengevaluasi pengaruh signifikan tiap variabel independen pada variabel dependen satu per satu, dan uji F sebagai metode pengujian efek simultan. Kriteria pengambilan keputusan umumnya didasarkan pada nilai signifikansi (p-value) dan tingkat kepercayaan tertentu, seperti 5% atau 1%. Pada uji t, digunakan nilai t-statistik sebagai dasar pengambilan keputusan, di mana apabila t-statistik lebih tinggi dari nilai 1,96 pada tingkat signifikansi 5% (two-tailed), maka dari itu, hipotesis nol tidak diterima sementara hipotesis alternatif disetujui, menandakan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan terikat. 25 44 47 84 87 49 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 4.1.

Gambaran Objek Penelitian Penelitian ini dilakukan pada PT Sakura Tech Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur komponen elektronik dan otomotif yang berlokasi di kawasan industri strategis. Perusahaan ini memiliki budaya kerja yang menekankan standar mutu tinggi, kolaborasi tim, dan penyelesaian masalah yang cepat. Seluruh karyawan tetap telah memperoleh kompensasi sesuai ketentuan Upah Minimum Kabupaten (UMK). Namun, terdapat ketimpangan antara karyawan di posisi manajerial dan supervisor dengan staf, di mana selisih kompensasi belum sepenuhnya sepadan dengan tanggung jawab yang diemban, dan belum dilengkapi skema bonus kinerja yang memotivasi pencapaian lebih. Selain itu, peluang pengembangan karir belum merata di seluruh unit kerja. Hal ini menimbulkan kesenjangan

dalam akses pelatihan dan pengembangan kompetensi. Lingkungan kerja yang kondusif di perusahaan ini menciptakan stabilitas, namun persepsi karyawan tetap terhadap kesejahteraan, penghargaan atas kontribusi, dan perhatian perusahaan menjadi aspek yang penting. Faktor-faktor ini berpotensi memengaruhi persepsi dukungan organisasi (Perceived Organizational Support) dan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4.2. Karakteristik Responden

Hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang melibatkan 47 responden menunjukkan karakteristik sebagai berikut :

- 33 Jenis Kelamin 50 Berdasarkan data jenis kelamin yang diperoleh dari 47 responden karyawan PT Sakura Tech Indonesia, terlihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 37 orang atau 78,72%, sedangkan responden perempuan berjumlah 10 orang atau 21,28%. Hal ini menunjukkan bahwa di perusahaan manufaktur komponen elektronik dan otomotif ini, proporsi karyawan laki-laki lebih dominan, yang sejalan dengan karakteristik perusahaan yang memiliki tuntutan kerja teknis dan fisik di beberapa bagian produksi. Komposisi ini menjadi penting dalam memahami persepsi karyawan terhadap kompensasi, pengembangan karir, perceived organizational support (POS), dan komitmen organisasional karena pengalaman dan harapan mereka dapat dipengaruhi oleh karakteristik gender di lingkungan kerja yang khas.
2. Data Usia Berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh dari 47 responden karyawan PT Sakura Tech Indonesia, terlihat bahwa mayoritas karyawan berada pada usia 26–35 tahun sebanyak 25 orang atau 53,19%, diikuti oleh usia 18–25 tahun sebanyak 16 orang (34,04%), dan sisanya berusia 36– 45 tahun sejumlah 6 orang (12,77%). Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan didominasi oleh individu dalam usia produktif muda hingga menengah, yang umumnya memiliki kecenderungan kuat terhadap motivasi kerja dan pengembangan karir. Hal ini selaras dengan konteks PT Sakura Tech Indonesia yang berorientasi pada produktivitas, standar mutu, dan kolaborasi tim, sehingga keberadaan tenaga kerja yang masih muda dapat mendukung adaptasi dan inovasi di lingkungan kerja yang dinamis.
3. Lama Bekerja Berdasarkan data dari 47 responden karyawan PT Sakura Tech Indonesia, mayoritas responden memiliki masa

kerja 1–3 tahun sebanyak 34 orang (72,34%), diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 4–6 tahun sebanyak 10 orang (21,20%), dan sisanya memiliki masa kerja 7–10 tahun sebanyak 3 orang (6,30%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam tahap awal karir mereka. Temuan ini menjadi indikator penting dalam penelitian, karena pengalaman kerja yang relatif singkat dapat memengaruhi cara pandang karyawan terhadap kompensasi, peluang pengembangan karir, serta persepsi mereka terhadap dukungan organisasi. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia yang beroperasi di sektor manufaktur dan menjunjung tinggi standar mutu, kerja tim, serta kemampuan adaptasi, keberadaan tenaga kerja yang masih berada pada fase awal pengembangan karir berpotensi menciptakan dinamika tersendiri dalam pengelolaan SDM.

4. Departemen Berdasarkan data kuesioner, mayoritas responden berasal dari departemen Produksi (40,40%), diikuti oleh QC (14,80%), QA (8,50%), Engineering (12,70%), Document Control (4,20%), HR (6,30%), Logistik (8,50%), serta Finance & Accounting (4,20%). Hasil tabulasi menunjukkan bahwa proporsi responden terbesar berasal dari departemen yang langsung terlibat dalam operasional inti perusahaan, dengan kontribusi yang bervariasi di berbagai departemen pendukung. Jumlah responden yang beragam ini memberikan gambaran yang representatif terhadap keseluruhan populasi karyawan di PT Sakura Tech Indonesia.

5. Jabatan Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden berasal dari jabatan staff (63,80%), diikuti oleh leader (12,70%), supervisor (14,80%), dan manager (8,50%). Hasil ini mencerminkan bahwa posisi kerja terbanyak responden adalah pada level operasional, sehingga data yang diperoleh mencerminkan pandangan mayoritas karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas harian perusahaan, dengan proporsi yang cukup mewakili posisi manajerial dan pengawas yang memiliki tanggung jawab lebih besar di perusahaan PT Sakura Tech Indonesia.

4.3. **35 Analisis**

Deskriptif Variabel Analisis deskriptif bertujuan untuk menyajikan gambaran secara umum terkait persepsi responden terhadap setiap variabel yang dianalisis, yaitu kompensasi, pengembangan karir, perceived organizational

support (POS), dan komitmen organisasional. Perhitungan mean dan standar deviasi digunakan untuk menganalisis tanggapan responden terhadap item-item pernyataan dalam kuesioner yang menggunakan skala Likert. Nilai rata-rata menggambarkan kecenderungan umum atau tingkat kesetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan, sedangkan standar deviasi menunjukkan seberapa besar penyebaran atau keragaman jawaban responden dari nilai rata-rata. Semakin kecil nilai standar deviasi, semakin homogen tanggapan responden; sebaliknya, standar deviasi yang tinggi menunjukkan adanya keragaman persepsi di antara responden. Jika nilai standar deviasi berada sangat dekat dengan angka nol, hal ini menandakan bahwa jawaban responden relatif homogen atau tidak bervariasi. Penilaian nilai mean dari tiap indikator pada setiap variabel digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kecenderungan umum 53 tanggapan responden. Hasil analisis ini menjadi dasar pemaparan mengenai persepsi responden terhadap tiap variabel penelitian.

4.3.1. Variabel Kompensasi Berdasarkan data pada Tabel 4.6, nilai standar deviasi pada masing-masing item indikator variabel kompensasi berada pada kisaran 0,607 hingga 0,810. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pertanyaan terkait kompensasi cukup bervariasi. Untuk nilai rata-rata (mean), item K1 memiliki mean terendah sebesar 2,234, sedangkan item K8 memiliki mean tertinggi sebesar 2,596. Rata-rata keseluruhan berada pada kisaran tingkat sedang, yaitu antara 2 (tidak setuju) hingga 3 (setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kompensasi di PT Sakura Tech Indonesia cenderung netral dengan kecenderungan bervariasi di antara tiap indikator.

4.3.2. Variabel Pengembangan Karir Berdasarkan data pada Tabel 4.7, nilai standar deviasi pada masing-masing item indikator variabel pengembangan karir berada pada rentang 0,601 hingga 0,897, yang mencerminkan tingkat variasi jawaban responden dari sedang hingga cukup tinggi. Nilai rata-rata (mean) tertinggi ada pada item PK10 sebesar 3,043, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada item PK1 sebesar 2,532. Secara umum, persepsi responden terhadap pengembangan karir di PT

Sakura Tech Indonesia berada pada kategori sedang hingga cenderung tinggi, dengan dominasi tanggapan pada rentang skala 2 (kurang setuju) hingga 4 (sangat setuju). Beberapa item seperti PK5, PK6, PK9, dan PK10 menunjukkan rata-rata di atas angka 54,3, sedangkan item PK1 hingga PK4 berada di bawah angka tersebut.

4.3.3. Variabel Perceived Organizational Support (POS)

Nilai standar deviasi dalam tabel 4.8 pada item-item indikator variabel Perceived Organizational Support (POS) berada pada rentang 0,628 hingga 0,798, yang mencerminkan adanya variasi sedang dalam jawaban responden. Nilai rata-rata (mean) berkisar antara 2,255 hingga 2,936, dengan item POS8 memiliki mean tertinggi sebesar 2,936, dan item POS2 memiliki mean terendah sebesar 2,255. Secara umum, persepsi responden terhadap dukungan organisasi berada pada kategori sedang, dengan kecenderungan tanggapan responden berada di antara skala 2 (kurang setuju) hingga 4 (sangat setuju). Data ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi antar responden terkait tingkat dukungan yang diberikan organisasi dalam berbagai aspek.

4.3.4. Variabel Komitmen Organisasional

Dalam Tabel 4.9, nilai standar deviasi pada item-item indikator variabel Komitmen Organisasional berada pada kisaran 0,736 hingga 0,821, yang menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung bervariasi atau heterogen. Nilai rata-rata (mean) berkisar antara 2,489 hingga 2,830, dengan mean tertinggi terdapat pada item KO1 sebesar 2,830 dan mean terendah pada item KO3 sebesar 2,489. Secara umum, tingkat komitmen organisasional karyawan PT Sakura Tech Indonesia berada pada kategori sedang, dengan kecenderungan jawaban responden berada pada skala 2 (kurang setuju) hingga 4 (sangat setuju). Variasi ini mencerminkan adanya perbedaan persepsi di 55 antara karyawan terhadap tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan.

4.4. 2 3 6 18 20 22 24 29 39 Analisis

Inferensial Dalam penelitian ini, pendekatan inferensial dilakukan

menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). 2 6

24 60 Evaluasi model dilakukan dalam dua fase, yaitu evaluasi terhadap konstruk pengukuran (outer model) dan terhadap hubungan struktural

antar variabel (inner model). **83** Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. 4.4.1. Analisis Outer Model (Measurement Model) Penilaian dalam evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa model yang digunakan sudah tepat dan dapat dipercaya dengan menguji hubungan antara variabel utama dan indikator- indikatornya. Pengujian terdiri dari validitas konvergen, yang bertujuan memastikan bahwa indikator-indikator yang seharusnya saling berhubungan memang benar-benar berkaitan; validitas diskriminan, yang memastikan bahwa indikator- indikator berbeda tidak saling tumpang tindih atau terlalu mirip; serta reliabilitas, yang menjamin bahwa hasil pengukuran konsisten dan dapat diandalkan. Dengan pengujian tersebut, model yang digunakan dapat dipastikan sesuai dan data yang diperoleh layak untuk dianalisis lebih lanjut. **13** 1.

Validitas Konvergen (Convergen Validity) Untuk menguji validitas konvergen, dilakukan analisis terhadap nilai outer loading dari setiap indikator serta perhitungan nilai Average Variance Extracted (AVE). Indikator dikatakan valid apabila memiliki loading factor minimal 0,7, yang menunjukkan keterkaitan kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Jika nilainya berada di bawah ambang tersebut, indikator dianggap kurang memadai dalam menggambarkan konstruk dan disarankan untuk dikeluarkan dari model serta dilakukan proses pengujian kembali (Hair et al., 2021). Dengan demikian, pengujian ini memverifikasi bahwa tiap indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan variabel laten secara akurat dan dapat diandalkan dalam analisis selanjutnya. Setelah outer model dianalisis menggunakan SmartPLS, diperoleh hasil outer loading yang bisa digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, diperoleh bahwa nilai outer loading pada indikator K1 adalah 0.378, PK5 adalah 0.611, PK6 adalah 0.636, PK7 adalah 0.676, PK9 adalah 0.629, dan PK10 adalah 0.602. Karenanya, indikator K1 tidak memenuhi syarat minimum nilai outer loading sebesar 0.6 dan akan dieliminasi karena nilainya sangat rendah dan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap variabel kompensasi. Sementara itu, meskipun nilai outer loading indikator PK5,

PK6, PK7, PK9, dan PK10 masih berada di atas 0.6, namun belum mencapai nilai ideal ≥ 0.7 , sehingga berpotensi memengaruhi nilai AVE (Average Variance Extracted) dan reliabilitas konstruk secara keseluruhan. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut kemudian dieliminasi, dan dilakukan pengujian ulang terhadap model pengukuran untuk memastikan kelayakan konstruk guna memperoleh validitas konvergen dan reliabilitas komposit yang memenuhi kriteria. Setelah pengujian ulang, seluruh indikator mempunyai nilai outer loading $> 0,7$, sehingga dinyatakan valid dan ditampilkan pada Tabel 4.10.

52 Setelah menguji nilai loading factor, langkah berikutnya adalah melakukan analisis validitas konvergen dengan menggunakan uji Average Variance Extracted (AVE). AVE berfungsi untuk menilai seberapa baik sebuah konstruk 57 atau variabel dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya.

76 Agar konstruk tersebut dianggap valid secara konvergen, nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. Menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki keterkaitan yang kuat, dengan lebih dari 50% variasinya dapat diterangkan oleh konstruk yang diukur. Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), diperoleh bahwa seluruh konstruk telah memenuhi syarat minimum yang ditetapkan, yaitu nilai AVE $> 0,5$. Nilai AVE untuk variabel Kompensasi (X1) sebesar 0,653, Pengembangan Karir (X2) sebesar 0,740, Perceived Organizational Support/POS (Z) sebesar 0,678, dan Komitmen Organisasional (Y) sebesar 0,582. Berdasarkan hasil pengujian, terlihat bahwa masing-masing konstruk telah mencapai validitas konvergen yang baik, mengingat lebih dari 50% keragaman indikator dapat diatribusikan pada konstruk yang diukur yang menyusunnya. Dengan hasil tersebut, model pengukuran dapat dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen dan sesuai untuk digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya 2. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity) Menurut Ghazali dan Latan (2020), validitas diskriminan terpenuhi jika nilai cross loading tiap indikator minimal 0,7 dan lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya dibanding konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa indikator merepresentasikan

konstruk secara tepat tanpa tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

Sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 4.12, nilai cross loading seluruh indikator lebih tinggi terhadap variabel 58 asalnya dibandingkan dengan variabel lain. Seluruh nilai tersebut juga memenuhi batas minimum 0,7

menurut Ghozali dan Latan (2020). **8** Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa

validitas diskriminan terpenuhi, dan indikator dalam model tidak mengalami

tumpang tindih pengukuran antar konstruk.. 4.4.2. Uji Reliabilitas Reliabilitas

indikator menunjukkan seberapa konsisten pertanyaan dalam kuesioner mengukur hal yang sama.

19 26 69 Hal ini dilihat dari dua hal: nilai loading factor dan

nilai Cronbach's Alpha atau Composite Reliability . Jika semuanya di atas 0,7,

maka pertanyaan dianggap sudah cukup andal dan bisa dipercaya. 1.

Cronbach's Alpha Seperti yang terlihat dalam Tabel 4.13, nilai Cronbach'

s Alpha untuk setiap variabel penelitian ini berada di atas standar

minimum 0,7. Kompensasi memperoleh nilai 0,896; Pengembangan Karir 0,910;

POS 0,882; dan Komitmen Organisasional 0,898. Data tersebut menunjukkan

bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria konsistensi internal yang baik,

yang berarti bahwa indikator di dalamnya secara konsisten mengukur aspek

yang sama dalam satu variabel. 2. Composite Reliability Seluruh variabel

dalam penelitian ini memiliki nilai Composite Reliability melebihi

0,7—Kompensasi (0,917), Pengembangan Karir (0,912), POS (0,905), dan

Komitmen Organisasional (0,902)—yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk

memenuhi kriteria reliabilitas. **2 32** Dengan demikian, instrumen penelitian

dianggap memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam pengukuran.

59 4.4 **20 43 51** 3. Analisis Inner Model (Structural Model) Setelah

outer model dianalisis dan dinyatakan telah memenuhi standar yang

ditentukan, langkah selanjutnya adalah menguji inner model. **19** Evaluasi dan

prediksi hubungan antar konstruk laten dalam penelitian dilakukan melalui inner model.

Pengujian inner model mencakup evaluasi nilai R-square dan F- square

pada variabel laten dependen serta penggunaan metode bootstrap untuk

menguji signifikansi nilai tersebut guna memastikan adanya pengaruh antar

variabel (Sarstedt et al., 2020). 1. Analisis R-square R-square

merupakan ukuran statistik yang menunjukkan tingkat pengaruh variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat (endogen). **73** Nilai ini berfungsi sebagai koefisien determinasi yang mengukur seberapa besar proporsi varians yang dapat dijelaskan. Kategorisasi umum: 0,75 (kuat), 0,50 (cukup), dan 0,25 (rendah). Detail nilai R-square dari penelitian ini tercantum dalam Tabel 4.15. Berdasarkan Tabel 4.15, nilai R-square untuk variabel Komitmen Organisasional (Y) sebesar 0,334 dan untuk variabel Perceived Organizational Support (POS) sebesar 0,386. Dari nilai yang diperoleh, penelitian ini memberikan gambaran bahwa seluruh variabel independen yang diteliti berkontribusi dalam menjelaskan 33,4% variansi pada Komitmen Organisasional dan 38,6% variansi pada POS. Dengan demikian, masing-masing sebesar 66,6% dan 61,4% dari variasi pada kedua variabel tersebut dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan kriteria interpretasi R-square, kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori lemah hingga sedang, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel 60 endogen masih terbatas, namun tetap menunjukkan pengaruh yang relevan dalam konteks penelitian ini.

2. Analisis F-square F-square digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh atau efek yang dimiliki oleh suatu variabel laten terhadap variabel laten lainnya dalam model. **13** Besar kecilnya efek ini dapat dilihat dari nilai F-square sebagai berikut: nilai 0,35 menunjukkan efek yang besar, nilai 0,15 menandakan efek yang sedang, dan nilai 0,02 berarti efeknya kecil. Berdasarkan hasil nilai F-square, kompensasi (0,164), pengembangan karir (0,187), dan POS terhadap komitmen organisasional (0,172) masing-masing menunjukkan pengaruh sedang. Artinya, ketiga variabel ini memiliki kontribusi yang cukup terhadap variabel yang dituju dalam model. Sementara itu, pengaruh langsung kompensasi (0,002) dan pengembangan karir (0,037) terhadap komitmen organisasional tergolong lemah, sehingga memperkuat peran POS sebagai variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut terhadap komitmen organisasional.

4.5. Pengujian Hipotesis Mengacu pada Gambar 4.1 menjadi acuan dalam pengujian hipotesis

yang mempertimbangkan nilai t-statistik dan p-value untuk menentukan tingkat signifikansi. Batas signifikansi yang digunakan adalah 5% (p-value < 0,05), dengan ketentuan bahwa hipotesis diterima jika nilai t-statistik melebihi 1,96, dan sebaliknya ditolak apabila nilainya di bawah ambang tersebut. Penelitian ini mengadopsi model reflektif, yang ditandai dengan arah hubungan dari konstruk laten ke indikator-indikator pengukurnya. 21

37 Model tersebut dianalisis melalui pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang memungkinkan pemetaan hubungan 61 struktural antar konstruk serta pengujian validitas dan reliabilitas indikator secara bersamaan. **79** Dari data pada Tabel 4.17, hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional Dari hasil pengujian hipotesis, hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasional menunjukkan nilai P-Values sebesar 0,095 dan T-Statistics sebesar 1,669. Karena P-Values melebihi 0,05 dan T-Statistics lebih rendah dari 1,96, maka hubungan tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik. Meskipun nilai Path Coefficient (Original Sample) sebesar 0,342 mengindikasikan arah hubungan yang positif, efek tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, meskipun peningkatan kompensasi cenderung disertai dengan kecenderungan meningkatnya komitmen karyawan sebesar 0,342. 2. Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional Hasil analisis hubungan antara pengembangan karir dan komitmen organisasional menunjukkan nilai P-Values sebesar 0,231 dan T-Statistics sebesar 1,198, yang berada di bawah ambang batas signifikansi ($p < 0,05$; $t > 1,96$). Dengan demikian, secara statistik, pengembangan karir tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, mengindikasikan bahwa variabel tersebut bukan prediktor utama dalam menjelaskan variabilitas komitmen karyawan dalam konteks model ini.. Walaupun koefisien jalur (Path Coefficient) menunjukkan nilai positif sebesar 0,203, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Di

sisi lain, nilai original sample sebesar 0,203 pada 62 hubungan antara kompensasi dan perceived organizational support (POS) mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kompensasi berpotensi meningkatkan persepsi dukungan organisasi sebesar 0,203. 3. Kompensasi terhadap Perceived Organizational Support (POS) Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar 0,008 dan T-Statistics sebesar 2,671 telah memenuhi syarat signifikansi ($p < 0,05$ dan $t > 1,96$). Koefisien original sample sebesar 0,354 mengindikasikan adanya hubungan positif antara kompensasi dan perceived organizational support (POS). 10 16 27 54 65 Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Artinya, peningkatan dalam kompensasi cenderung diikuti oleh peningkatan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi sebesar 0,354. 4. Pengembangan Karir terhadap Perceived Organizational Support (POS) Hasil analisis memberikan hasil nilai P-Values sebesar 0.007 dan T-Statistics sebesar 2.678, yang memenuhi kriteria signifikansi. Path Coefficient sebesar 0.378 menunjukkan adanya pengaruh positif. Artinya, pengembangan karir memengaruhi secara positif dan signifikan terhadap POS, di mana peningkatan pengembangan karir akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi sebesar 0.378. 5. Perceived Organizational Support (POS) terhadap Komitmen Organisasional Pengujian hubungan antara perceived organizational support (POS) dan komitmen organisasional menghasilkan nilai P-Values sebesar 0,019 dan T-Statistics sebesar 2,351, yang secara statistik signifikan pada level 5% ($p < 0,05$; $t > 1,96$). Koefisien 63 jalur (original sample) sebesar 0,431 menunjukkan arah hubungan yang positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada persepsi dukungan organisasi berkorelasi dengan peningkatan komitmen organisasional sebesar 0,431 satuan. Dengan demikian, POS terbukti sebagai prediktor signifikan terhadap komitmen karyawan dalam model ini. . 6. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Perceived Organizational Support (POS) Jalur mediasi ini menghasilkan nilai P-Values sebesar 0.115 dan T-Statistics sebesar 1.578, yang berarti tidak

signifikan karena tidak memenuhi kriteria $p < 0.05$ dan $t > 1.96$.

Path Coefficient sebesar 0.153 menunjukkan pengaruh positif, namun tidak signifikan. Artinya, perceived organizational support tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasional. 7.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional melalui Perceived Organizational Support Jalur mediasi ini menunjukkan nilai

P-Values sebesar 0.084 dan T-Statistics sebesar 1.730, yang juga tidak signifikan. Meskipun Path Coefficient sebesar 0.163 menunjukkan arah

hubungan yang positif, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat. 4 Dengan demikian,

perceived organizational support belum mampu memediasi secara signifikan

hubungan antara pengembangan karir dan komitmen organisasional. 4.6. Pembahasan

Hipotesis 64 Berdasarkan hasil pengujian pada variabel yang telah

dianalisis, peneliti mendapatkan hasil sebagai berikut: 4.6 18 1. Pengaruh

Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional Hasil penelitian menunjukkan

bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasional, meskipun arah hubungannya positif. Artinya, peningkatan kompensasi

belum tentu langsung meningkatkan loyalitas atau keterikatan karyawan

terhadap perusahaan. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, sebagian

besar karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap sistem kompensasi

yang diterima. Banyak responden menyatakan bahwa gaji pokok, tunjangan,

maupun insentif yang diberikan belum mencerminkan beban kerja yang mereka

emban, khususnya di level operasional. Fenomena ini seiring dengan

kondisi di PT Sakura Tech Indonesia, di mana masih terdapat

ketimpangan kompensasi antara jabatan strategis dan staf operasional.

Persepsi ketidakadilan ini dapat menghambat pembentukan komitmen yang kuat.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Iswahyuni et al. (2024) yang

menunjukkan bahwa kompensasi tidak secara langsung memengaruhi komitmen organisasional, melainkan melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja.

Sebaliknya, perbedaan hasil dengan studi Mardani (2025), yang menemukan

pengaruh langsung kompensasi terhadap komitmen, menunjukkan bahwa efektivitas

kompensasi sangat bergantung pada konteks organisasi, persepsi keadilan,

serta tingkat kepuasan atas imbalan yang diterima karyawan. 65 4.6.2.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, meskipun arah hubungannya positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan program pengembangan karir di PT Sakura Tech Indonesia belum secara langsung mampu meningkatkan loyalitas atau keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, terlihat bahwa sebagian besar karyawan memiliki pandangan yang cukup positif terhadap pelatihan atau pengembangan diri yang mulai tersedia. Namun, banyak juga yang merasa bahwa akses terhadap jenjang karir dan pemerataan peluang antar departemen masih belum optimal. Dalam praktiknya, pelaksanaan pengembangan karir di perusahaan ini belum sepenuhnya merata di semua unit kerja atau level jabatan, sehingga menimbulkan kesenjangan persepsi terhadap keadilan dan kesempatan berkembang. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Putra et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional ketika implementasinya tidak sesuai harapan karyawan. Sementara itu, hasil berbeda ditemukan oleh Jasrol et al. (2022), yang menekankan bahwa struktur pengembangan karir yang jelas dan terarah mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Perbedaan ini menegaskan bahwa kualitas pelaksanaan program karir sangat menentukan efektivitasnya dalam membangun komitmen terhadap organisasi. 66 4.6

4 7 9 11 38 3. Pengaruh Kompensasi terhadap Perceived Organizational Support (POS) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perceived organizational support (POS). Artinya, semakin layak kompensasi yang diterima oleh karyawan PT Sakura Tech Indonesia, maka semakin tinggi pula persepsi mereka bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, terlihat bahwa beberapa aspek kompensasi seperti insentif dan tunjangan mulai dirasakan manfaatnya oleh karyawan, meskipun secara umum masih berada pada kategori sedang. Hal ini mencerminkan bahwa kompensasi

yang memadai, meskipun belum sepenuhnya ideal, dapat membentuk kesan positif terhadap perhatian organisasi. Sejalan dengan itu, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi juga menunjukkan kecenderungan yang cukup positif, terutama pada aspek lingkungan kerja dan penghargaan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mulai merasakan adanya bentuk perhatian dari perusahaan terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, yang mayoritas karyawannya masih berada pada level staf dan memiliki masa kerja relatif singkat, kompensasi menjadi salah satu bentuk nyata yang paling mudah dirasakan dan diukur sebagai wujud dukungan dari perusahaan. Temuan ini selaras dengan penelitian Febrianti et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi—baik finansial maupun non-finansial—memiliki kontribusi besar dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap perhatian dan dukungan organisasi.. 67 4.6 **1** 4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Perceived Organizational Support (POS) Hasil studi menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap perceived organizational support (POS). Artinya, semakin besar perhatian PT Sakura Tech Indonesia dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, maka semakin tinggi pula persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan kemajuan mereka. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, beberapa aspek pengembangan karir seperti pelatihan atau kejelasan jenjang mulai diapresiasi, namun masih terdapat beberapa aspek lain yang dinilai belum merata atau belum maksimal di seluruh departemen. Di sisi lain, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi juga menunjukkan bahwa bentuk perhatian dari perusahaan, seperti adanya program pengembangan diri, dapat memberikan kesan bahwa organisasi menghargai karyawan sebagai aset penting. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, di mana sebagian besar karyawan berada pada rentang usia produktif dan masih dalam fase awal karir, pengembangan karir menjadi faktor penting yang dapat membentuk keyakinan bahwa perusahaan mendukung pertumbuhan individu. Hal ini sejalan dengan prinsip teori Social Exchange , yang menyatakan bahwa ketika organisasi

memberikan manfaat nyata, seperti peluang karir atau pelatihan, maka karyawan akan membalas dengan sikap positif terhadap organisasi. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Lontoh et al. (2024), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat terbentuk secara signifikan melalui pengelolaan karir yang baik. 68 4.6 **1 4 5 7 9 11 42** 5. Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Komitmen Organisasional Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perceived organizational support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. **16** Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap kesejahteraan mereka, maka semakin besar pula loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, mayoritas responden merupakan karyawan pada level staf dengan masa kerja 1–3 tahun. Mereka berada dalam tahap awal karir, yang umumnya membutuhkan penguatan lingkungan kerja untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap POS umumnya berada pada tingkat sedang, yang menunjukkan bahwa masih ada ruang bagi perusahaan untuk memperkuat peran organisasi dalam membangun hubungan yang saling mendukung. Tingkat komitmen organisasional yang terbentuk pun masih bervariasi. Meskipun beberapa karyawan menunjukkan keterikatan emosional yang kuat, sebagian lainnya belum menunjukkan keinginan yang konsisten untuk bertahan dalam jangka panjang. Temuan ini selaras dengan penelitian Silva et al. (2022), yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berkorelasi kuat dengan komitmen afektif. Hal ini juga diperkuat oleh temuan Ahmad et al. (2020), yang menyoroti pentingnya dukungan dari organisasi dan rekan kerja dalam membentuk komitmen yang kuat, terutama di lingkungan kerja kolaboratif. Berdasarkan teori Social Exchange, dukungan yang diberikan organisasi akan dibalas dengan loyalitas dan keterlibatan yang lebih besar dari karyawan. **50** Oleh karena itu, memperkuat persepsi dukungan organisasi merupakan strategi 69 penting dalam membangun komitmen jangka panjang karyawan di perusahaan manufaktur seperti PT Sakura Tech Indonesia. 4.6.6. Pengaruh Kompensasi

terhadap Komitmen Organisasional melalui Perceived Organizational Support (POS) Hasil pengujian menunjukkan bahwa perceived organizational support (POS) tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional. **55** Meskipun secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap POS, dan POS juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional, jalur mediasi tidak terbukti kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan menerima kompensasi yang relatif layak, hal tersebut belum cukup membentuk persepsi bahwa organisasi benar-benar mendukung mereka secara emosional maupun sosial. Artinya, kompensasi cenderung hanya dirasakan sebagai imbalan kerja, bukan sebagai simbol perhatian atau kepedulian organisasi. Berdasarkan hasil deskriptif, persepsi karyawan terhadap kompensasi masih tergolong sedang, dengan tanggapan yang cukup beragam. Hal ini dapat dikaitkan dengan profil mayoritas responden yang merupakan staf operasional dengan masa kerja relatif singkat, sehingga mereka belum merasakan bentuk dukungan organisasi yang lebih luas, seperti keadilan, penghargaan non-finansial, atau relasi kerja yang suportif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Iswahyuni et al. (2024), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak secara otomatis membentuk komitmen melalui POS, melainkan lebih efektif jika dikaitkan dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, persepsi terhadap dukungan organisasi tidak hanya terbentuk dari aspek finansial, tetapi juga dari interaksi sosial, komunikasi dua arah, dan rasa dihargai secara menyeluruh dalam lingkungan kerja.

4.6.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional melalui Perceived Organizational Support

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perceived organizational support (POS) tidak memediasi secara signifikan hubungan antara pengembangan karir dan komitmen organisasional. Meskipun secara terpisah pengembangan karir berpengaruh terhadap POS, dan POS juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional, namun jalur tidak langsung dari pengembangan karir ke komitmen melalui POS tidak terbukti signifikan. Artinya, peluang pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan belum cukup kuat untuk membentuk persepsi yang konsisten bahwa

organisasi benar-benar memberikan dukungan terhadap karyawan, sehingga dampaknya terhadap komitmen masih terbatas. Berdasarkan hasil deskriptif, terlihat bahwa sebagian aspek pengembangan karir masih belum dirasakan secara maksimal oleh karyawan, khususnya yang berkaitan dengan pemerataan akses, kejelasan promosi, dan perhatian dari atasan. Hal ini cukup wajar mengingat mayoritas responden berada pada usia produktif dan sedang membangun karier, sehingga ekspektasi terhadap arah pengembangan yang jelas cukup tinggi. Ketika ekspektasi ini tidak sepenuhnya terpenuhi atau belum dikomunikasikan secara terbuka, maka persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi lemah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Puspitosari (2022), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir lebih berkaitan dengan kepuasan kerja dibandingkan komitmen secara langsung, dan bahwa POS belum tentu berperan kuat sebagai mediator dalam konteks ini. Dengan demikian, dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, 71 pengembangan karir yang belum optimal dan belum merata membuat POS belum dapat berfungsi secara efektif dalam menjembatani hubungan antara karir dan komitmen. 4.7. Implikasi Dari temuan penelitian ini, dapat dihasilkan implikasi baik secara teori maupun praktik sebagai berikut: 4.7.1. Implikasi Teoritis Berdasarkan hasil dan pembahasan, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan studi mengenai kompensasi, pengembangan karir, perceived organizational support (POS), dan komitmen organisasional. 22 Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional, namun tidak sepenuhnya dimediasi oleh POS. Artinya, meskipun organisasi telah menyediakan kompensasi yang layak dan memberikan fasilitas pengembangan karir, hal tersebut belum tentu dipersepsikan oleh karyawan sebagai bentuk nyata dari dukungan organisasi. Temuan ini memperluas pemahaman terhadap Social Exchange Theory (SET), yang menekankan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi tidak hanya terbentuk melalui kebijakan formal, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi, pengalaman kerja, dan konteks organisasi. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap

kompensasi dan pengembangan karir masih berada pada tingkat sedang, begitu pula persepsi mereka terhadap dukungan organisasi dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya menafsirkan kebijakan manajerial sebagai wujud perhatian dan kepedulian dari perusahaan. Dalam konteks PT Sakura Tech 72 Indonesia, yang bergerak di industri manufaktur dengan tekanan produksi tinggi dan beban kerja teknis, hal ini menjadi semakin penting. Mayoritas responden berada pada fase awal hingga pertengahan karier, sehingga membutuhkan kejelasan jenjang karir, keadilan dalam pemberian kompensasi, serta bentuk dukungan organisasi yang lebih konsisten dan nyata dalam keseharian kerja mereka. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat hasil studi sebelumnya (Eisenberger et al., 1986; Ahmad et al., 2020) bahwa peran mediasi POS dalam membentuk komitmen karyawan sangat bergantung pada konteks dan persepsi subjektif karyawan terhadap perlakuan organisasi. Penelitian ini juga membuka ruang untuk pengembangan teori, terutama dengan mengeksplorasi faktor tambahan seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau keterlibatan karyawan sebagai variabel alternatif yang berpotensi memperjelas mekanisme hubungan antara kebijakan manajerial dan komitmen organisasional dalam lingkungan kerja yang dinamis.

4.7.2. Implikasi Praktis

Hasil dari penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi manajemen dan pengambil kebijakan di PT Sakura Tech Indonesia mengenai pentingnya strategi kompensasi dan pengembangan karir dalam membangun komitmen organisasional, dengan mempertimbangkan peran persepsi dukungan organisasi (POS). Meskipun perusahaan telah memberikan kompensasi sesuai ketentuan UMK, temuan menunjukkan bahwa ketimpangan antar level jabatan serta ketiadaan skema insentif berbasis kinerja menjadi salah satu faktor yang menghambat terbentuknya persepsi dukungan organisasi yang kuat dari karyawan, khususnya mereka yang memegang posisi strategis. Oleh karena itu, perusahaan perlu meninjau ulang sistem kompensasi dengan menambahkan elemen insentif berbasis kinerja, penghargaan non-materil, serta menyelaraskan beban kerja dengan tingkat imbalan yang diberikan. Di sisi

lain, pengembangan karir juga belum sepenuhnya menciptakan persepsi dukungan organisasi yang signifikan. Hal ini mengindikasikan perlunya intervensi manajerial berupa penyusunan jalur karir yang jelas, pemerataan akses pelatihan antardepartemen, dan pelibatan atasan langsung dalam proses pembinaan karir. Misalnya, perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan kompetensi teknis secara rutin, mentoring program lintas divisi, atau program rotasi kerja agar karyawan merasakan adanya perhatian langsung dari organisasi terhadap perkembangan mereka. Penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan oleh Laras & Rijanti (2024) menyatakan bahwa pengelolaan kompensasi dan pengembangan karir yang baik berdampak langsung terhadap komitmen karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa intervensi tersebut belum cukup bila tidak dibarengi dengan penciptaan lingkungan kerja yang memberikan rasa dihargai dan didukung. Maka dari itu, perusahaan perlu memperkuat persepsi dukungan organisasi dengan mendorong keterbukaan komunikasi, penghargaan terhadap kontribusi, serta penciptaan iklim kerja yang sehat dan kolaboratif. Dengan mayoritas responden berada pada usia produktif (26–35 tahun) dan masa kerja awal (1–3 tahun), perusahaan memiliki peluang besar untuk membentuk loyalitas jangka panjang. Membangun komitmen karyawan sejak awal akan meminimalisir turnover dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja, yang pada akhirnya mendukung pencapaian target 74 operasional dan mutu kerja yang tinggi sebagaimana budaya kerja PT Sakura Tech Indonesia. 75 BAB V PENUTUP 5.1.

Kesimpulan Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis menggunakan metode SmartPLS terhadap 47 responden karyawan tetap PT Sakura Tech Indonesia, penelitian ini memberikan beberapa kesimpulan penting: 1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi di PT Sakura Tech Indonesia telah sesuai standar UMK dan disertai tunjangan tetap, namun hal tersebut belum cukup untuk membangun komitmen yang kuat. Ketimpangan kompensasi antara jabatan strategis dan beban kerja yang tidak sebanding menjadi salah satu penyebab utama lemahnya hubungan ini.

Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa peluang pengembangan karir yang tersedia belum sepenuhnya merata dan tidak dirasakan secara langsung oleh seluruh karyawan, terutama pada divisi pendukung seperti QA, Document Control, dan HR. 5 28 3.

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap perceived organizational support (POS). Karyawan cenderung memandang kompensasi yang diterima sebagai bentuk dukungan nyata dari organisasi. Ini menunjukkan bahwa kompensasi tetap menjadi elemen penting dalam membentuk persepsi bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka. 1 5 9 28 78

4. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap perceived organizational support (POS). Program pelatihan teknis yang diberikan di beberapa divisi seperti Engineering 76 dan Produksi telah memberi kontribusi positif terhadap persepsi dukungan organisasi, meskipun belum menyeluruh. 1 5 7 28

5. Perceived organizational support (POS) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. 3 6 8 27 47 56 Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Ini menegaskan pentingnya membangun persepsi positif melalui perhatian, pengakuan, dan fasilitas yang mendukung kesejahteraan karyawan.

6. POS tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasional. Meskipun kompensasi berpengaruh terhadap POS, namun efek tidak berlanjut secara signifikan terhadap peningkatan komitmen. Hal ini bisa disebabkan karena karyawan menilai kompensasi sebagai kewajiban dasar, bukan bentuk penghargaan yang dapat memperkuat loyalitas.

7. POS juga tidak memediasi secara signifikan hubungan antara pengembangan karir dan komitmen organisasional. Ini menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karir dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, belum cukup untuk meningkatkan komitmen secara menyeluruh, terutama jika tidak diikuti oleh kejelasan jenjang karir dan keadilan akses pelatihan.

5.2. Saran Berdasarkan temuan bahwa kompensasi dan pengembangan karir belum sepenuhnya berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional melalui perceived organizational support (POS), peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

77 Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap perceived organizational support (POS), serta bahwa POS berpengaruh terhadap komitmen organisasional, maka perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas kompensasi tidak hanya dari sisi gaji pokok, tetapi juga melalui insentif dan bonus berbasis kinerja yang dapat memperkuat persepsi penghargaan dari organisasi. Selain itu, pengembangan karir perlu diakses secara merata oleh seluruh unit kerja dengan menyediakan pelatihan, sertifikasi, dan jalur promosi yang jelas agar karyawan merasa memiliki arah perkembangan yang didukung organisasi. Penting pula bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif dengan melibatkan atasan dalam pembinaan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, karena hal ini dapat memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional. Evaluasi rutin terhadap persepsi karyawan juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa sistem dan kebijakan yang dijalankan tetap selaras dengan harapan dan kebutuhan karyawan.

2. Pengembangan Penelitian Selanjutnya Sebagai bentuk pengembangan dari penelitian ini, penulis menyadari bahwa penggunaan jumlah sampel yang lebih besar di masa mendatang dapat meningkatkan kekuatan generalisasi temuan. Penelitian lanjutan juga dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel mediasi atau moderasi lain seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau motivasi kerja guna melihat hubungan yang lebih kompleks antar variabel. Selain itu, pendekatan mixed methods dapat digunakan agar data kuantitatif dapat diperkaya dengan wawasan kualitatif yang lebih mendalam terkait persepsi karyawan terhadap kompensasi dan pengembangan karir. Penelitian lintas industri atau perbandingan antar level jabatan juga menjadi peluang menarik untuk menguji konsistensi hubungan antar variabel dalam konteks yang lebih luas. . 79



REPORT #27479431

Results

Sources that matched your submitted document.

● IDENTICAL ● CHANGED TEXT

INTERNET SOURCE		
1.	0.73% journal.stieamkop.ac.id https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/6237	●
INTERNET SOURCE		
2.	0.55% journal.awatarapublisher.com https://journal.awatarapublisher.com/index.php/dfame/article/download/276/2..	●
INTERNET SOURCE		
3.	0.53% online-journal.unja.ac.id https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/download/36933/19012/110949	●
INTERNET SOURCE		
4.	0.51% international.areai.or.id https://international.areai.or.id/index.php/IJEMA/article/download/256/405	●
INTERNET SOURCE		
5.	0.51% ojs.unud.ac.id https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/download/85698/47660	●
INTERNET SOURCE		
6.	0.5% infeb.org https://infeb.org/index.php/infeb/article/download/601/213/	●
INTERNET SOURCE		
7.	0.46% journal.stieamkop.ac.id https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/download/6237/4177	●
INTERNET SOURCE		
8.	0.45% jurnal.syntaxliterate.co.id https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/download/15..	●
INTERNET SOURCE		
9.	0.45% ojs.unud.ac.id https://ojs.unud.ac.id/index.php/eeb/article/download/98689/49104	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE		
10.	0.45% repository.ubt.ac.id https://repository.ubt.ac.id/repository/UBT15-05-2023-112149.pdf	●
INTERNET SOURCE		
11.	0.37% download.garuda.kemdikbud.go.id http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1370953&val=989...	●
INTERNET SOURCE		
12.	0.35% ejournal.ppb.ac.id https://ejournal.ppb.ac.id/index.php/jpar/article/download/407/364/1829	●
INTERNET SOURCE		
13.	0.33% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6025/11/Bab%204.pdf	●
INTERNET SOURCE		
14.	0.32% www.kompasiana.com https://www.kompasiana.com/andika20156/686e93d6c925c41e8d329636/peran...	●
INTERNET SOURCE		
15.	0.32% jurnaluniv45sby.ac.id https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending/article/download/3708/3295/...	●
INTERNET SOURCE		
16.	0.31% jurnal.stie-aas.ac.id https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/download/11419/4606/36416	●
INTERNET SOURCE		
17.	0.31% jurnal.stisipbp.ac.id https://jurnal.stisipbp.ac.id/index.php/ADBIS/article/download/47/37/	●
INTERNET SOURCE		
18.	0.31% jurnal.widyagama.ac.id https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim/article/download/461/403/3073	●
INTERNET SOURCE		
19.	0.3% eprints.ulbi.ac.id https://eprints.ulbi.ac.id//1986/3/bab%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
20.	0.29% pdfs.semanticscholar.org https://pdfs.semanticscholar.org/637c/17b734ca2f906d5d55c1f1f1250cb6cd5b5...	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE		
21.	0.29% www.terjemahkejardeadline.com https://www.terjemahkejardeadline.com/menganalisis-direct-effect-tutorial-pls...	●
INTERNET SOURCE		
22.	0.28% ukitoraja.id https://ukitoraja.id/index.php/jumek/article/download/513/604/2266	●
INTERNET SOURCE		
23.	0.27% eprints.umg.ac.id http://eprints.umg.ac.id/3010/4/14.%20skripsi%20bab%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
24.	0.27% repository.unhas.ac.id http://repository.unhas.ac.id/39005/1/H051201076_skripsi_06-09-2024%20bab..	●
INTERNET SOURCE		
25.	0.26% repository.umsu.ac.id http://repository.umsu.ac.id/bitstream/123456789/16554/1/TESIS%20DANIEL%2..	●
INTERNET SOURCE		
26.	0.26% repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/8236/12/4.%20Bab%203%20Metode%20Penelitian.p...	●
INTERNET SOURCE		
27.	0.25% e-journal.nalanda.ac.id https://e-journal.nalanda.ac.id/index.php/SAMMAJIVA/article/download/1234/1...	●
INTERNET SOURCE		
28.	0.24% eprints.ums.ac.id https://eprints.ums.ac.id/81265/13/NASKAH%20PUBLIKASI-157.pdf	●
INTERNET SOURCE		
29.	0.23% ejurnal.ars.ac.id https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/article/view/1020	●
INTERNET SOURCE		
30.	0.23% eprints.iain-surakarta.ac.id https://eprints.iain-surakarta.ac.id/93/1/Full%20Teks%20RAHMADHANI%20KWO..	●
INTERNET SOURCE		
31.	0.23% repository.unpas.ac.id http://repository.unpas.ac.id/45380/3/BAB%202.pdf	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE		
32.	0.23% idr.uin-antasari.ac.id https://idr.uin-antasari.ac.id/29298/6/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
33.	0.23% ejournal.arimbi.or.id https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JUMAKET/article/download/593/798/304..	●
INTERNET SOURCE		
34.	0.22% sejurnal.com https://sejurnal.com/pub/index.php/jikm/article/download/5306/6204/10608	●
INTERNET SOURCE		
35.	0.22% jurnal.umitra.ac.id https://jurnal.umitra.ac.id/index.php/bej/article/download/1691/1453	●
INTERNET SOURCE		
36.	0.21% ojs.unud.ac.id https://ojs.unud.ac.id/index.php/eeb/article/download/99722/54658	●
INTERNET SOURCE		
37.	0.2% eprints.umm.ac.id https://eprints.umm.ac.id/12381/4/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
38.	0.2% arpusda.semarangkota.go.id https://arpusda.semarangkota.go.id/uploads/data_karya_ilmiah/202310300910...	●
INTERNET SOURCE		
39.	0.2% repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/1540/4/BAB%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
40.	0.19% repository.upi.edu http://repository.upi.edu/18388/3/S_SOS_1100884_Chapter3.pdf	●
INTERNET SOURCE		
41.	0.19% dinastirev.org https://dinastirev.org/JEMSI/article/download/392/246	●
INTERNET SOURCE		
42.	0.19% ojs.unsiq.ac.id https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/magna/article/download/7871/3300/	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE		
43.	0.17% repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/8568/4/%284%29%20Skripsi%20BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
44.	0.17% core.ac.uk https://core.ac.uk/download/pdf/76928742.pdf	●
INTERNET SOURCE		
45.	0.16% www.liputan6.com https://www.liputan6.com/feeds/read/5904296/tujuan-kompensasi-pengertian-...	●
INTERNET SOURCE		
46.	0.16% repository.upnjatim.ac.id https://repository.upnjatim.ac.id/2816/4/bab%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
47.	0.16% repositori.uin-alauddin.ac.id http://repositori.uin-alauddin.ac.id/21033/1/Pengaruh%20persepsi%20dukunga..	●
INTERNET SOURCE		
48.	0.16% journal.yapakama.com https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED/article/download/308/200/745	●
INTERNET SOURCE		
49.	0.16% ojs.pseb.or.id https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/download/1009/751	●
INTERNET SOURCE		
50.	0.15% ejournal.cahayaimubangsa.institute https://ejournal.cahayaimubangsa.institute/index.php/musyitari/article/downlo..	●
INTERNET SOURCE		
51.	0.15% eprints.umm.ac.id https://eprints.umm.ac.id/10040/4/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
52.	0.14% repository.tazkia.ac.id https://repository.tazkia.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=41256&bid=3765	●
INTERNET SOURCE		
53.	0.14% bocahkampus.com https://bocahkampus.com/variabel-penelitian	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE		
54.	0.14% jurnal.unprimdn.ac.id https://jurnal.unprimdn.ac.id/index.php/ISBN/article/download/2040/1236/6392	●
INTERNET SOURCE		
55.	0.14% jurnal.um-palembang.ac.id https://jurnal.um-palembang.ac.id/index.php/ilmu_manajemen/article/downloa..	●
INTERNET SOURCE		
56.	0.13% id.scribd.com https://id.scribd.com/document/740643083/Peranan-Persepsi-Dukungan-Organ...	●
INTERNET SOURCE		
57.	0.13% jurnal.plb.ac.id https://jurnal.plb.ac.id/index.php/atrabis/article/view/2319	●
INTERNET SOURCE		
58.	0.13% catapa.com https://catapa.com/blog/komponen-penting-dalam-payroll-karyawan	●
INTERNET SOURCE		
59.	0.13% jurnal.mdp.ac.id https://jurnal.mdp.ac.id/index.php/forbiswira/article/download/7761/1791	●
INTERNET SOURCE		
60.	0.13% agriwiralodra.unwir.ac.id https://agriwiralodra.unwir.ac.id/index.php/agriwiralodra/article/download/28/...	●
INTERNET SOURCE		
61.	0.12% repository.upi.edu http://repository.upi.edu/124780/4/S_KTP_2007025_Chapter3.pdf	●
INTERNET SOURCE		
62.	0.12% repository.uhn.ac.id https://repository.uhn.ac.id/bitstream/handle/123456789/6781/PEBRI%20PARAD..	●
INTERNET SOURCE		
63.	0.12% ebbank.stiebbank.ac.id https://ebbank.stiebbank.ac.id/index.php/EBBANK/article/download/208/148	●
INTERNET SOURCE		
64.	0.12% dewey.petra.ac.id https://dewey.petra.ac.id/catalog/digital/get-file/456687	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE		
65. 0.11%	jurnalhost.com https://jurnalhost.com/index.php/jrem/article/download/2684/3196/6052	●
INTERNET SOURCE		
66. 0.11%	ojs3.unpatti.ac.id https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/jp/article/download/15512/8871/	●
INTERNET SOURCE		
67. 0.11%	eprints.walisongo.ac.id https://eprints.walisongo.ac.id/22112/1/Skripsi_1907016070_Mu%27amar_Qadd..	●
INTERNET SOURCE		
68. 0.11%	journal-laaroiba.com https://journal-laaroiba.com/ojs/index.php/alkharaj/article/download/7042/566...	●
INTERNET SOURCE		
69. 0.1%	repository.upi.edu http://repository.upi.edu/113901/12/T_GEO_2113204_Chapter4.pdf	●
INTERNET SOURCE		
70. 0.1%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6255/9/BAB%20II.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
71. 0.1%	stieindonesia-stikimks.ac.id https://stieindonesia-stikimks.ac.id/storage/2024/11/manajemen-perubahan-or...	●
INTERNET SOURCE		
72. 0.09%	repository.unim.ac.id http://repository.unim.ac.id/4692/4/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
73. 0.09%	jurnal.unusultra.ac.id https://jurnal.unusultra.ac.id/index.php/jisdik/article/download/280/142/926	●
INTERNET SOURCE		
74. 0.09%	www.ocbc.id https://www.ocbc.id/id/article/2023/01/13/kompensasi-langsung-dan-tidak-lan...	●
INTERNET SOURCE		
75. 0.09%	jurnalazislamadjido.ac.id https://jurnalazislamadjido.ac.id/index.php/JERAM/article/download/82/34/100	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE		
76.	0.09% repository.unama.ac.id http://repository.unama.ac.id/2386/5/BAB%20V.pdf	●
INTERNET SOURCE		
77.	0.09% repository.unhas.ac.id http://repository.unhas.ac.id/16478/2/A012201008_tesis_23-05-2022%201-2.pdf	●
INTERNET SOURCE		
78.	0.08% journal.unimar-amni.ac.id https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Wawasan/article/download/3048/2..	●
INTERNET SOURCE		
79.	0.08% capital.stiesemarang.ac.id https://capital.stiesemarang.ac.id/index.php/capital/article/download/217/112/	●
INTERNET SOURCE		
80.	0.08% ejournal.undip.ac.id https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jmki/article/download/39266/20708	●
INTERNET SOURCE		
81.	0.06% repository.stieipwija.ac.id http://repository.stieipwija.ac.id/1023/1/ANGGUN%20FEBRI%20WAHYUNI%20FU..	●
INTERNET SOURCE		
82.	0.06% download.garuda.kemdikbud.go.id http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=845525&val=1365...	●
INTERNET SOURCE		
83.	0.06% seminar.uad.ac.id https://seminar.uad.ac.id/index.php/SNFP/article/download/19054/5819	●
INTERNET SOURCE		
84.	0.05% repository.ub.ac.id https://repository.ub.ac.id/188268/7/FIRDA%20PRISILIA%20YUNITASARI.pdf	●
INTERNET SOURCE		
85.	0.05% repository.unj.ac.id http://repository.unj.ac.id/3109/1/Skripsi_1125153804_Nadiva%20Jovitta.pdf	●
INTERNET SOURCE		
86.	0.02% repository.upi.edu http://repository.upi.edu/105981/4/S_KTP_1902223_Chapter%203.pdf	●



REPORT #27479431

INTERNET SOURCE

87. **0.02%** repository.ub.ac.id

<https://repository.ub.ac.id/183206/7/Nurul%20Adila.pdf>



INTERNET SOURCE

88. **0.02%** repository.unja.ac.id

<https://repository.unja.ac.id/67675/7/BAB%202.pdf>



● QUOTES

INTERNET SOURCE

1. **0.01%** ojs3.unpatti.ac.id

<https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/jp/article/download/15512/8871/>