

PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KOMITMEN GURU MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI SMP SUBRAYON 09 KOTA SEMARANG

**[THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT PRACTICE AND *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT* TOWARDS
TEACHER COMMITMENT THROUGH *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* IN JUNIOR HIGH SCHOOL
SUBRAYON 09 SEMARANG CITY]**

Stephanie Riady¹, Taryo², Niko Sudibjo³

^{1,2,3}Universitas Pelita Harapan

sriady@uph.edu, taryo.esis@gmail.com, niko.sudibjo@uph.edu

Abstract

Success in developing schools cannot rely solely on external factors such as budget, technology, and physical facilities. Internal factors, particularly teachers' commitment to their profession and institution, play a key role in creating a high-quality learning environment. Teachers with a strong commitment are more likely to take initiative, be responsible, and contribute sustainably to achieving educational goals, making them a fundamental pillar of overall school progress. This study aims to investigate the impact of human resource management practices and perceived organizational support on teacher commitment,

with employee engagement serving as a mediating variable. The research was conducted at Junior High Schools in Subrayon 09, Semarang City, involving a sample of 194 teachers. Data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire distributed online via Google Forms. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings indicate that human resource management practices and perceived organizational support have a positive effect on employee engagement and teacher commitment. Furthermore, employee engagement has a direct influence on teacher commitment and significantly mediates the effects of human resource management practices and perceived organizational support on teacher commitment.

Keywords: *human resource management practices; perceived organizational support; employee engagement; teacher commitment.*

Abstrak

Keberhasilan dalam mengembangkan sekolah tidak cukup hanya mengandalkan faktor-faktor eksternal seperti anggaran, teknologi, dan fasilitas fisik. Faktor internal, khususnya komitmen guru terhadap profesi dan institusi, memegang peranan kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. Guru yang memiliki komitmen tinggi akan lebih berinisiatif, bertanggung jawab, dan berkontribusi secara berkelanjutan dalam mencapai tujuan pendidikan, sehingga menjadi fondasi utama dalam kemajuan sekolah secara menyeluruh. Studi ini bertujuan untuk meneliti pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan *perceived organizational support* terhadap komitmen guru dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Objek yang dijadikan tempat penelitian yaitu SMP di Subrayon 09 Kota Semarang dengan sampel sebanyak 194 guru. Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin yang didistribusikan secara online melalui *Google Forms*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least*

Squares (SEM-PLS). Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM dan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan komitmen guru. *Employee engagement* juga terbukti secara langsung memengaruhi komitmen guru dan dapat secara signifikan memediasi pengaruh praktik manajemen SDM dan *perceived organizational support* terhadap komitmen guru.

Kata Kunci: praktik manajemen sumber daya manusia; *perceived organizational support*; *employee engagement*; komitmen guru.

Pendahuluan

Kesuksesan dalam pengembangan organisasi sekolah memerlukan banyak faktor pendukung. Salah satu faktor krusial yang diperlukan adalah komitmen guru yang berfungsi menjadi motor penggerak dalam mewujudkan tujuan institusi pendidikan. Literatur menyebutkan bahwa komitmen merupakan aspek penting dari profesi guru karena dengan komitmen yang kuat tujuan sekolah dapat tercapai dan komitmen juga menjadi faktor penting untuk pengajaran yang efektif (Ilhavennil & Aravindan, 2024). Guru yang berkomitmen tinggi akan terus berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran, berinovasi, dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan siswa (Nabila, 2019). Komitmen juga mendorong guru untuk mengembangkan metode inovatif, meningkatkan prestasi siswa, menumbuhkan semangat belajar, dan menjadi fondasi utama bagi pengajaran berkualitas tinggi di berbagai aspek (Altun, 2017). Dengan posisi seperti itu, maka dapat dipahami jika komitmen adalah aset berharga yang harus dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan dalam usaha mewujudkan kesuksesan sekolah.

Komitmen menjadi fokus utama dalam riset organisasi karena diyakini memengaruhi berbagai aspek, seperti kinerja, *turnover*, dan keputusan karyawan untuk tetap atau keluar dari organisasi (Thien et al., 2014). Komitmen secara teoritis dipahami sebagai keinginan seseorang untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi dan berupaya secara terus menerus berkontribusi terhadap organisasi (Colquitt et al., 2021). Secara khusus dalam konteks komitmen guru merupakan dorongan internal yang mendorong keterlibatan aktif di sekolah, membangun ikatan

emosional dengan institusi, serta memotivasi upaya untuk meningkatkan profesionalisme dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pencapaian siswa (Altun, 2017). Guru yang berkomitmen cenderung menunjukkan kedisiplinan tinggi, berkontribusi dalam kegiatan sekolah, memiliki kinerja unggul, berdampak positif pada prestasi siswa, selaras dengan tujuan sekolah, rela berupaya di luar kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap berada dalam sistem pendidikan (Thien et al., 2014).

Secara umum komitmen mencakup tiga aspek, yaitu komitmen afektif, kontinuasi, dan normatif (Colquitt et al., 2021). Komitmen afektif muncul karena ikatan emosional dengan rekan kerja, pimpinan, dan budaya organisasi. Komitmen kontinuasi didorong oleh kebutuhan praktis seperti penghasilan dan tunjangan. Komitmen normatif timbul dari rasa kewajiban moral atau balas budi terhadap dukungan organisasi. Dalam konteks pendidikan, Thien et al. (2014) menjelaskan komitmen guru dalam tiga dimensi: komitmen terhadap siswa, pengajaran, dan profesi. Komitmen terhadap siswa mencerminkan perhatian dan kepedulian terhadap perkembangan serta pencapaian akademik siswa; komitmen terhadap pengajaran ditunjukkan melalui upaya maksimal guru dalam pembelajaran; sementara komitmen terhadap profesi terkait dengan dorongan kuat mencapai tujuan kejuruan yang memberikan identitas dan kepuasan emosional bagi guru.

Secara teoritis dan empiris, komitmen guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), *perceived organizational support* (POS), serta *employee engagement*. Praktik manajemen SDM yang efektif meliputi pengembangan profesional, penghargaan, rekrutmen, promosi, karier, dan lingkungan kerja yang suportif, mampu meningkatkan semangat dan komitmen guru. Praktik manajemen SDM membentuk hubungan timbal balik berdasarkan teori pertukaran sosial, di mana karyawan memberi kontribusi sebagai balasan atas manfaat yang diberikan organisasi (Cherif, 2020). Secara praktis, praktik SDM mencakup berbagai aspek fundamental, antara lain proses perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas (Ramadhani et al., 2023). Holbeche (2022) menegaskan bahwa pendekatan SDM yang strategis mengharuskan organisasi untuk secara proaktif menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang selaras dengan rencana strategis jangka panjang, sehingga dapat merespons perubahan eksternal dan memenuhi

kebutuhan internal secara efektif.

Selain itu, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh POS. Kondisi terjadi jika guru merasakan dukungan yang kuat sehingga akan mengembangkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap institusi dan pada akhirnya memperkuat komitmennya untuk tetap terlibat, bekerja optimal, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan sekolah. Secara konseptual POS mencerminkan persepsi karyawan terkait dengan organisasi atas penghargaan terhadap kontribusi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins & Coulter, 2021). Pandangan serupa dikemukakan Kinicki dan Fugate (2018) bahwa POS menggambarkan sejauh mana karyawan yakin organisasinya menghargai kontribusi dan benar-benar peduli terhadap kesejahteraannya.

Selanjutnya, *employee engagement* merupakan aspek krusial yang komitmen organisasi. Guru yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung lebih bersemangat, proaktif, dan menunjukkan loyalitas terhadap sekolah. Keterlibatan ini memperkuat komitmen organisasi karena guru merasa dirinya memiliki kontribusi yang signifikan dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. *Employee engagement* merupakan representasi dari keterlibatan seseorang, kepuasan terhadap pekerjaannya, dan antusiasme terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2019). Peran penting *employee engagement* ditunjukkan dalam penelitian Albdour dan Altarawneh (2014) yang menemukan bahwa *employee engagement* secara signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuasi. Temuan tersebut sejalan dengan studi Jiatong et al. (2022) yang menegaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

Meskipun komitmen guru telah lama diakui sebagai faktor krusial dalam mendukung keberhasilan lembaga pendidikan, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua sekolah mampu mempertahankannya secara optimal. Di Subrayon 09 Kota Semarang, terdapat fenomena yang menunjukkan indikasi lemahnya komitmen guru terhadap institusi. Data dari Dinas Pendidikan Kota Semarang (2025) mencatat bahwa selama periode 2021–2024, sebanyak 56 dari 313 guru (17,89%) melakukan perpindahan, pensiun dini, atau mengundurkan diri dari sekolahnya. Angka ini mencerminkan potensi permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), khususnya terkait lemahnya POS.

Lebih lanjut, implementasi program pelatihan guru di wilayah ini menunjukkan ketidakseimbangan yang signifikan. Tahun 2023 hanya diisi satu kegiatan pelatihan daring, namun pada 2024 melonjak menjadi 48 kegiatan, tanpa evaluasi kontekstual terhadap efektivitasnya dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, atau komitmen guru. Beban kerja guru yang cukup tinggi, yaitu 30–35 jam per minggu, memperkuat dugaan lemahnya praktik manajemen SDM dan rendahnya perhatian terhadap aspek psikologis dan organisasi yang menopang komitmen kerja.

Fenomena ini menunjukkan adanya *empirical gap*, dimana meskipun telah dilakukan upaya peningkatan kuantitas pelatihan dan beban kerja diketahui tinggi, namun belum ada kajian yang secara menyeluruh menganalisis hubungan antara praktik manajemen SDM, persepsi dukungan organisasi, keterlibatan kerja, dan komitmen guru dalam satu kerangka integratif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan POS terhadap komitmen guru, dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini difokuskan pada guru SMP di Subrayon 09 Kota Semarang. Kebaruan penelitian terletak pada pendekatan integratif yang menggabungkan ketiga aspek tersebut ke dalam satu model untuk menjelaskan secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi komitmen guru terhadap institusi.

Hubungan antara praktik manajemen SDM dengan *employee engagement* dan *employee commitment*

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan seperangkat kebijakan dan strategi yang dirancang untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan secara optimal guna meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Penerapan praktik yang efektif—seperti seleksi yang adil dan transparan, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, sistem kompensasi yang kompetitif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung—dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Dalam konteks pendidikan, hal ini menjadi penting untuk memastikan keberlangsungan kinerja guru secara berkelanjutan.

Salah satu aspek penting yang dipengaruhi oleh praktik manajemen SDM adalah *employee engagement*, yakni sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa didukung, dihargai, dan memiliki peluang pengembangan karier cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi dalam menjalankan tugas. Temuan dari Sharif et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang dirancang secara strategis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*.

Lebih lanjut, *employee engagement* berperan sebagai pendorong penting dalam pembentukan komitmen organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi dan menunjukkan kesetiaan dalam jangka panjang. Komitmen ini mencakup tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen normatif (rasa kewajiban moral), dan komitmen berkelanjutan (pertimbangan rasional atas manfaat yang diperoleh). Dalam konteks guru, komitmen yang kuat terhadap institusi pendidikan merupakan indikator penting keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya.

Selain pengaruh tidak langsung melalui *engagement*, praktik manajemen SDM juga diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Genari dan Macke (2022) yang menunjukkan bahwa praktik SDM yang adil dan mendukung mampu memperkuat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian sebelumnya oleh Jawaad et al. (2019) menemukan bahwa praktik MSDM seperti dalam bentuk rekrutmen dan seleksi, kepuasan penilaian kinerja, penghargaan dan pengakuan, serta lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi. Penelitian dari Cherif (2020) membuktikan bahwa praktik MSDM berkorelasi signifikan dengan komitmen organisasi. Sementara studi Perumal et al. (2019) juga menemukan bahwa praktik MSDM seperti dalam bentuk pengembangan karir, pelatihan, dan penilaian kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan aspek komitmen afektif. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, kerangka berpikir dalam penelitian ini menyusun empat hipotesis berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif praktik manajemen SDM terhadap *employee engagement*.

H3: Terdapat pengaruh positif praktik manajemen SDM terhadap komitmen guru.

H5: Terdapat pengaruh positif *employee engagement* terhadap komitmen guru.

H6: Terdapat pengaruh positif praktik manajemen SDM terhadap komitmen guru melalui *employee engagement*.

Hubungan antara perceived organizational support dengan employee engagement, dan employee commitment

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan serta perkembangan karier mereka. POS mencerminkan iklim kerja yang menumbuhkan rasa aman, dihargai, dan dilibatkan dalam dinamika organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, dukungan yang dirasakan guru dari institusi tempat mereka bekerja berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan.

Salah satu respons psikologis yang muncul dari persepsi dukungan tersebut adalah meningkatnya *employee engagement*. Karyawan yang merasa didukung secara emosional dan profesional cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya, baik secara kognitif, emosional, maupun fisik. *Engagement* ini ditunjukkan melalui dedikasi, antusiasme, serta kesediaan untuk berkontribusi secara proaktif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian oleh Kumar dan Kaur Bagga (2024) menegaskan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara positif berkorelasi dengan peningkatan *employee engagement* dalam berbagai sektor kerja.

Lebih lanjut, POS juga diyakini memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, yang mencerminkan derajat keterikatan emosional (afektif), moral (normatif), maupun pertimbangan rasional (berkelanjutan) seorang karyawan terhadap organisasinya. Ketika guru merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan mendukung pengembangan profesional mereka, rasa memiliki terhadap

institusi meningkat. Hal ini pada akhirnya memperkuat loyalitas dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian Kumar dan Bagga (2024) menunjukkan bahwa POS berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan tingkat komitmen karyawan.

Secara konseptual, keterlibatan karyawan juga diposisikan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh POS terhadap komitmen organisasi. Peran penting *POS* juga ditunjukkan dalam penelitian Kumar dan Kaur Bagga (2024) yang menemukan persepsi terhadap dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen dalam organisasi. Studi Silva et al. (2022) turut menunjukkan bahwa POS berperan signifikan dalam memengaruhi komitmen afektif. Ketika POS meningkatkan tingkat *engagement*, maka peningkatan komitmen organisasi menjadi konsekuensi logis dari proses psikologis tersebut. Artinya, keterlibatan yang tinggi sebagai hasil dari dukungan organisasi berperan dalam membentuk loyalitas dan keterikatan jangka panjang terhadap institusi. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka dirumuskan tiga hipotesis berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif POS terhadap *employee engagement*.

H4: Terdapat pengaruh positif POS terhadap komitmen guru.

H7: Terdapat pengaruh positif POS terhadap komitmen guru melalui *employee engagement*.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di 16 Sekolah Menengah Pertama yang tergabung dalam Subrayon 09 Kota Semarang dengan total populasi sebanyak 313 guru. Kuesioner disebarluaskan kepada seluruh populasi dan dari jumlah tersebut diperoleh 219 responden. Setelah melalui proses penyaringan berdasarkan kriteria tertentu melalui teknik *purposive sampling*, yaitu guru yang masih aktif mengajar di Subrayon 09 Kota Semarang, memiliki pengalaman mengajar minimal satu tahun, dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian, terpilih 194 responden yang memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner skala Likert lima poin, mulai dari pilihan Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5). Kuesioner didistribusikan secara online menggunakan Google Form setelah sebelumnya dilakukan koordinasi dengan pihak Kepala Sekolah serta

pejabat pada Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Analisis data pada penelitian ini digunakan metode Structural Equation Modeling yang berbasis pada pendekatan Partial Least Squares (PLS-SEM), yang dipilih karena cocok digunakan untuk ukuran sampel yang terbatas dan tidak mensyaratkan distribusi data yang ketat (Mindra Jaya & Sumertajaya, 2008). Proses analisis terdiri dari dua tahapan utama, yaitu evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2022).

Proses dimulai dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*), yang mencakup uji validitas konvergen dengan kriteria *loading factor* di atas 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50, uji validitas diskriminan melalui pendekatan HTMT, serta pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai ambang batas lebih besar dari 0,70.

Selanjutnya, dilakukan evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengukur hubungan antarvariabel laten melalui analisis nilai R-Square, uji multikolinearitas (VIF), serta *effect size* (f^2) guna menilai kontribusi pengaruh masing-masing variabel independen. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan koefisien jalur terstandarisasi, nilai *t-statistic* ($> 1,645$), dan *p-value* ($< 0,05$) (Ghozali & Latan, 2021).

Hasil

Bagian pertama dari bab ini menyajikan data demografis guna memberikan pemahaman awal mengenai karakteristik para responden. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 194 orang guru yang memiliki latar belakang yang beragam. Informasi demografis yang dikumpulkan mencakup jenis kelamin, rentang usia, kategori generasi, tingkat pendidikan terakhir, serta masa kerja sebagai pendidik yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Profil Responden

Demografi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
a. Laki-laki	126	69,95
b. Perempuan	68	35,05
Usia:		

Demografi	Frekuensi	Persentase
a. < 20 tahun	1	0,52
b. 20 – 29 tahun	34	17,53
c. 30 – 39 tahun	67	34,54
d. 40 – 49 tahun	40	20,62
e. ≥ 50 tahun	52	34,54
Generasi:		
a. Gen Baby Boomer	1	0,52
b. Gen X	76	39,18
c. Gen Milenial	91	46,91
d. Gen Z	26	13,4
Pendidikan:		
a. S1	169	87,11
b. S2	21	10 ,82
c. S3	1	0,52
d. Lain-lain	3	1,55
Lama kerja:		
a. 1 - 5 tahun	72	37,11
b. 6 - 10 tahun	33	17,01
c. 11 - 15 tahun	11	5,67
d. 16 - 20 tahun	22	11,34
e. > 20 tahun	56	28,87

Data demografis menunjukkan mayoritas responden adalah Responden didominasi oleh Generasi Milenial dan Generasi X, dengan sebagian besar berlatar belakang pendidikan S1 dan pengalaman kerja 1–5 tahun. Profil ini mencerminkan keragaman usia, generasi, pendidikan, dan pengalaman kerja dalam populasi guru yang diteliti.

Tahapan berikutnya adalah melakukan analisis statistik inferensial menggunakan pendekatan SEM-PLS. Tahap pertama dalam analisis SEM-PLS adalah melakukan evaluasi terhadap model pengukuran yang bertujuan memastikan bahwa variabel laten dan indikator reflektif yang diterapkan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Proses evaluasi ini mencakup uji validitas konvergen yang dianalisis melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), serta validitas diskriminan dianalisis melalui pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Adapun reliabilitas konstruk dinilai berdasarkan nilai dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Pengolahan data dalam

penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4 sebagai alat bantu analisis.

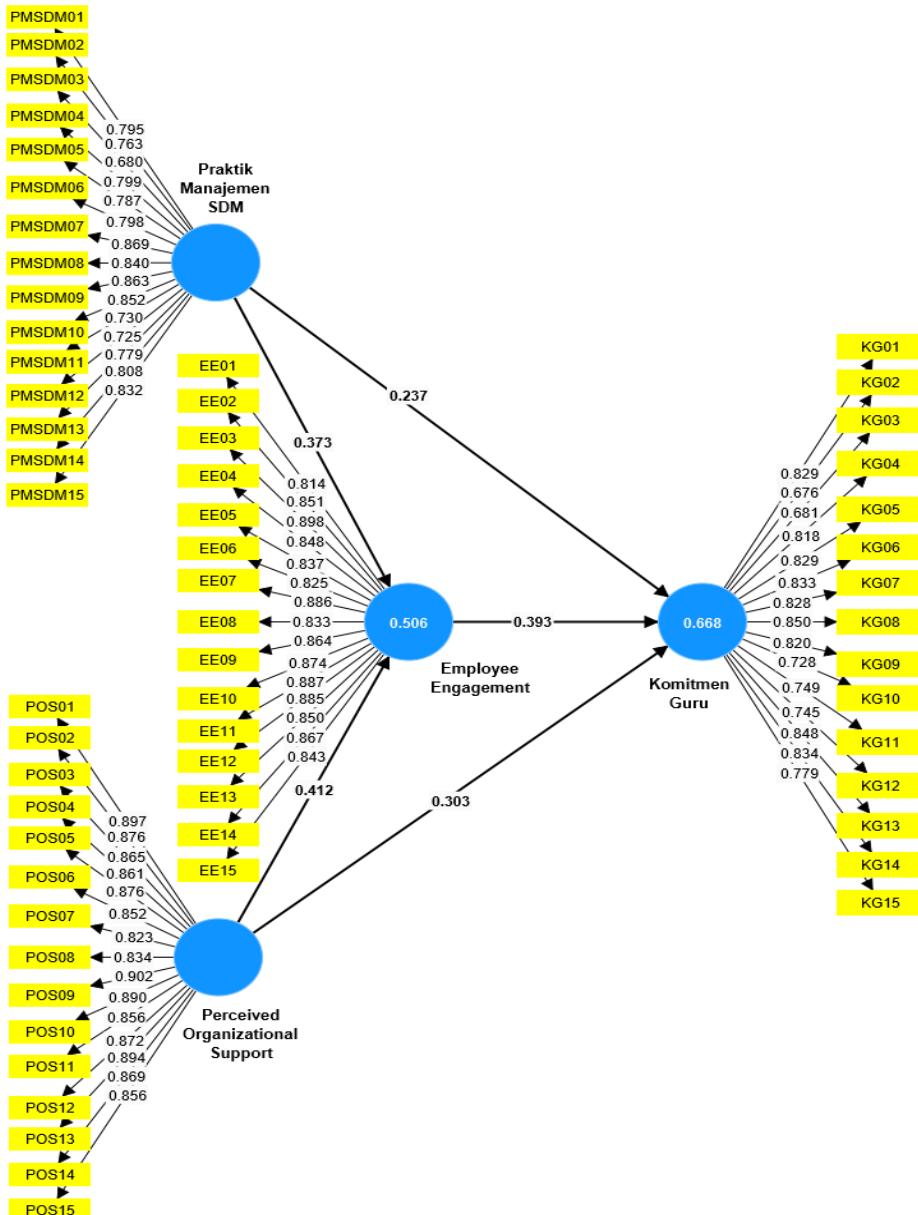
Tabel 2. Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE
Praktik manajemen SDM	PMSDM01	0,795	0,634
	PMSDM02	0,763	
	PMSDM03	0,680	
	PMSDM04	0,799	
	PMSDM05	0,787	
	PMSDM06	0,798	
	PMSDM07	0,869	
	PMSDM08	0,840	
	PMSDM09	0,863	
	PMSDM10	0,852	
	PMSDM11	0,730	
	PMSDM12	0,725	
	PMSDM13	0,779	
	PMSDM14	0,808	
	PMSDM15	0,832	
<i>Perceived organizational support</i>	POS01	0,897	0,754
	POS02	0,876	
	POS03	0,865	
	POS04	0,861	
	POS05	0,876	
	POS06	0,852	
	POS07	0,823	
	POS08	0,834	
	POS09	0,902	
	POS10	0,890	
	POS11	0,856	
	POS12	0,872	
	POS13	0,894	
	POS14	0,869	
	POS15	0,856	
<i>Employee engagement</i>	EE01	0,814	0,736
	EE02	0,851	
	EE03	0,898	
	EE04	0,848	

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE
Komitmen guru	EE05	0,837	0,627
	EE06	0,825	
	EE07	0,886	
	EE08	0,833	
	EE09	0,864	
	EE10	0,874	
	EE11	0,887	
	EE12	0,885	
	EE13	0,850	
	EE14	0,867	
	EE15	0,843	
	KG01	0,829	
	KG02	0,676	
	KG03	0,681	
	KG04	0,818	
	KG05	0,829	
	KG06	0,833	
	KG07	0,828	
	KG08	0,850	
	KG09	0,820	
	KG10	0,728	
	KG11	0,749	
	KG12	0,745	
	KG13	0,848	
	KG14	0,834	
	KG15	0,779	

Evaluasi validitas terhadap indikator variabel praktik manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid. Meskipun indikator PMSDM03 dan WLB14 memperoleh nilai *loading factor* kurang dari 0,7, keduanya tetap dipertahankan karena nilai AVE secara keseluruhan mencapai 0,634, yang masih memenuhi syarat validitas konvergen. Untuk konstruk POS, seluruh indikator menunjukkan loading factor lebih dari 0,7 dan AVE sebesar 0,754, mengindikasikan validitas yang sangat baik. Demikian pula, konstruktur *employee engagement* menunjukkan validitas yang kuat dengan semua indikator valid dan nilai AVE sebesar 0,736. Sementara itu, untuk konstruktur

komitmen guru, seluruh indikator juga dinyatakan valid dengan AVE bernilai 0,627. Oleh karena itu, seluruh konstruk dalam studi ini terbukti memenuhi kriteria validitas berdasarkan uji validitas konvergen. Hasil hasil outer model dalam bentuk diagram jalur disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1. Outer Model

Setelah validitas konvergen dipastikan terpenuhi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi validitas diskriminan guna memastikan

bahwa setiap konstruk dalam model memiliki diskriminabilitas yang memadai, yaitu mampu merepresentasikan konsep yang berbeda secara statistik dari konstruk lainnya. Evaluasi ini dilakukan dengan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang menilai sejauh mana perbedaan konsep antara konstruk melalui rasio korelasi.

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	PMSDM	POS	EE	KG
Praktik manajemen SDM (PMSDM)	-			
<i>Perceived organizational support</i> (POS)	0,663			
<i>Employee engagement</i> (EE)	0,657	0,667		
Komitmen guru (KG)	0,704	0,727	0,766	-

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0,90. Temuan ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki kemampuan diskriminatif yang memadai terhadap konstruk lainnya. Dengan demikian, tidak terdapat tumpang tindih yang berarti antar konstruk sehingga validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi.

Langkah berikutnya adalah melakukan uji reliabilitas guna memastikan bahwa instrumen yang diterapkan dalam penelitian ini memiliki kemampuan menghasilkan data yang konsisten dan tetap stabil, baik pada pengukuran berulang maupun dalam kondisi yang berbeda. Pengujian ini dilakukan dengan memanfaatkan indikator Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Adapun hasil pengukurannya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Praktik manajemen SDM	0,958	0,963
<i>Perceived organizational support</i>	0,977	0,979
<i>Employee engagement</i>	0,974	0,977
Komitmen guru	0,957	0,962

Hasil pengujian reliabilitas memperlihatkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang tinggi, melampaui batas minimum yang disarankan, yaitu 0,70. Variabel Praktik Manajemen SDM memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,958 dan Composite Reliability sebesar 0,963, menandakan reliabilitas yang sangat kuat. Begitu pula dengan variabel *POS*, *employee engagement*, dan komitmen guru, yang masing-masing memperoleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,7, mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Dengan demikian, semua konstruk dalam model penelitian ini dapat dianggap reliabel dan mampu memberikan hasil yang konsisten.

Tahap kedua adalah evaluasi model struktural (*inner model*) yang bertujuan untuk mengukur hubungan antarkonstruk laten dalam model penelitian. Beberapa pengujiannya meliputi uji R-Square dan signifikansi koefisien jalur untuk menguji hipotesis. Analisis ini memastikan bahwa hubungan antarvariabel sejalan dengan hipotesis yang telah dirumuskan dan memiliki daya prediksi yang cukup. Selain itu, proses ini juga menilai seberapa baik model menggambarkan hubungan antar variabel dan memberikan prediksi yang akurat. Evaluasi model struktural pertama R-Square atau koefisien determinasi yang hasilnya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Employee engagement</i>	0,506	0,501
Komitmen guru	0,668	0,663

Nilai R-square untuk variabel endogen *employee engagement* sebesar 0,506 mengindikasikan bahwa 50,6% variasi pada *employee engagement* dapat dijelaskan oleh praktik manajemen SDM dan *POS*. Artinya, kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang cukup besar dalam membentuk tingkat keterlibatan guru. Sementara itu, nilai R-square pada variabel komitmen guru mencapai 0,668, yang berarti 66,8% variasi dalam komitmen guru dipengaruhi oleh tiga variabel: praktik manajemen SDM, *POS*, dan *employee engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap komitmen guru.

Selanjutnya juga perlu dilakukan evaluasi terhadap masalah multikolinearitas menggunakan analisis *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 6. Multikolinearitas

Pengaruh Variabel	VIF
Praktik Manajemen SDM -> <i>Employee Engagement</i>	1,707
Praktik Manajemen SDM -> Komitmen Guru	1,989
<i>Perceived Organizational Support</i> -> <i>Employee Engagement</i>	1,707
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Komitmen Guru	2,050
<i>Employee Engagement</i> -> Komitmen Guru	2,025

Nilai VIF memberikan indikasi seberapa besar suatu variabel independen dipengaruhi oleh variabel independen lainnya dalam model. Nilai VIF < 5 umumnya dianggap aman dari masalah multikolinearitas. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui nilai VIF dari kelima hubungan antar variabel menunjukkan angka di bawah 5, yang berarti tidak ditemukan adanya indikasi multikolinearitas dalam model.

Tahap evaluasi berikutnya difokuskan pada pengukuran *effect size* (f^2) untuk menilai besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai f^2 dikategorikan ke dalam tiga tingkat, yaitu: antara 0,02 hingga 0,15 menunjukkan efek kecil, antara 0,15 hingga 0,35 menunjukkan efek sedang, dan nilai di atas 0,35 mencerminkan efek yang besar (Hair et al., 2022)

Tabel 7. Effect Size (f^2)

Pengaruh Variabel	f-square
Praktik Manajemen SDM -> <i>Employee Engagement</i>	0,165
Praktik Manajemen SDM -> Komitmen Guru	0,085
<i>Perceived Organizational Support</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0,201
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Komitmen Guru	0,135
<i>Employee Engagement</i> -> Komitmen Guru	0,230

Berdasarkan Tabel 7, efek *Employee Engagement* terhadap Komitmen Guru menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,230, *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,201, dan Praktik Manajemen SDM terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,165. Ketiga nilai tersebut termasuk dalam kategori efek sedang, yang

mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap variabel endogen. Sementara itu, efek lainnya seperti Praktik Manajemen SDM terhadap Komitmen Guru (0,085) dan POS terhadap Komitmen Guru (0,135) berada pada kategori efek kecil, namun tetap relevan dalam mendukung hubungan struktural dalam model penelitian ini. Dengan demikian, seluruh variabel eksogen dalam model terbukti memberikan efek yang signifikan dengan tingkat kontribusi yang bervariasi.

Langkah berikutnya dalam evaluasi model struktural adalah menganalisis hasil perhitungan koefisien jalur (*path coefficient*), nilai t-hitung, dan p-value guna menguji signifikansi hubungan antarkonstruk yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Analisis ini bertujuan untuk menilai apakah hubungan antarvariabel laten signifikan secara statistik sehingga hipotesis yang dirumuskan dapat diterima atau ditolak berdasarkan kriteria t-hitung $> 1,645$ atau p-value $< 0,05$.

Tabel 8. Rangkuman Uji Hipotesis

Hipotesis	Standardized Path Coefficients	T-Hitung	P-Value	Keputusan
H1: Praktik Manajemen SDM berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,373	4,899	0,000	Didukung
H2: <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,412	5,234	0,000	Didukung
H3: Praktik Manajemen SDM berpengaruh positif terhadap Komitmen Guru	0,237	3,652	0,000	Didukung
H4: <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif	0,303	4,020	0,000	Didukung

Hipotesis	<i>Standardized Path Coefficients</i>	T-Hitung	P-Value	Keputusan
terhadap Komitmen Guru				
H5: <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Guru	0,393	5,594	0,000	Didukung
H6: Praktik manajemen SDM berpengaruh positif terhadap Komitmen Guru melalui <i>Employee Engagement</i>	0,147	3,502	0,000	Didukung
H7: <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Guru melalui <i>Employee Engagement</i>	0,162	3,876	0,000	Didukung

Hasil pengolahan data statistik mengindikasikan untuk pengaruh praktik manajemen SDM terhadap *employee engagement* diperoleh koefisien jalur sebesar 0,373 dengan nilai t-hitung $4,899 > 1,645$ dan p-value $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa H1 diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dari praktik manajemen SDM terhadap *employee engagement* guru. Sementara itu, pengaruh POS terhadap *employee engagement* ditunjukkan melalui koefisien jalur 0,412 dengan t-hitung $5,234 > 1,645$ dan p-value $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berikutnya untuk pengaruh praktik manajemen SDM terhadap komitmen guru diindikasikan dengan koefisien jalur 0,237 dengan t-hitung $3,652 > 1,645$ dan p-value $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa H3 diterima. Kesimpulannya bahwa praktik manajemen SDM berpengaruh positif terhadap komitmen guru. Pengaruh POS terhadap komitmen guru direpresentasikan dengan koefisien jalur 0,303 dengan t-hitung $4,020 > 1,645$ dan p-value $0,000 <$

0,05 sehingga berarti H4 diterima. Artinya bahwa POS secara positif berpengaruh terhadap komitmen guru. Terakhir, untuk pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen guru ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,393 dengan t-hitung $5,594 > 1,645$ dan p-value $0,000 < 0,05$, berarti H5 diterima. Oleh kerena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* secara positif berpengaruh terhadap komitmen guru.

Selanjutnya untuk pengaruh mediasi praktik manajemen SDM terhadap komitmen guru yang melalui *employee engagement* diperoleh koefisien jalur 0,147 dengan t-hitung $3,502 > 1,645$ dan p-value $0,000 < 0,05$ sehingga H6 diterima. Artinya *employee engagement* secara signifikan dapat memediasi pengaruh praktik manajemen SDM terhadap komitmen guru. Sementara untuk pengaruh POS terhadap komitmen guru yang dimediasi *employee engagement* ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,162 dengan t-hitung $3,876 > 1,645$ dan p-value $0,000 < 0,05$, berarti H7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan dapat memediasi pengaruh POS terhadap komitmen guru.

Diskusi

Hasil pengujian hipotesis mengonfirmasi bahwa praktik manajemen SDM secara signifikan berpengaruh baik terhadap *employee engagement* maupun komitmen guru. Temuan ini menegaskan bahwa ketika guru merasakan bahwa manajemen memberikan perhatian pada pengembangan karier, apresiasi terhadap kinerja, disertai dengan suasana kerja yang kondusif, guru cenderung lebih aktif terlibat dalam pekerjaan dan antusias serta termotivasi dalam menjalankan tugas. Hal ini membuktikan bahwa pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan semangat, loyalitas, dan keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah. Temuan penelitian sejalan dengan studi Sharif et al. (2024) yang mengungkapkan praktik manajemen SDM yang efektif sebagaimana diindikasikan dengan keadilan dalam rekrutmen dan seleksi, pelatihan, pengembangan berkelanjutan, dan sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian Alam et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa praktik manajemen SDM dapat memperkuat *employee engagement*. Sementara dalam penelitian Genari dan Macke (2022), Cherif (2020), dan Perumal et al. (2019) menemukan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif berperan signifikan dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian

temuan penelitian ini semakin memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan peran penting praktik manajemen SDM dalam memengaruhi *employee engagement* dan komitmen guru.

Perceived organizational support berdasarkan hasil pengujian hipotesis juga terkonfirmasi secara positif dan signifikan memengaruhi *employee engagement* dan komitmen guru. Temuan ini memberikan pemahaman ketika guru merasa dihargai, didukung, dan dipedulikan oleh sekolah tempatnya mengabdi, mereka cenderung memperlihatkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih besar. Rasa aman, pengakuan atas kontribusi, dan perhatian terhadap kebutuhan guru memperkuat ikatan emosional mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, dukungan organisasi yang dirasakan tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan guru, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmennya terhadap sekolah. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Kumar dan Kaur Bagga (2024) yang menunjukkan apabila karyawan merasakan dukungan organisasi yang memadai, maka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Penelitian Bonaiuto et al. (2022) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi seperti dalam bentuk dukungan supervisor dapat memperkuat keterikatan kerja. Penelitian lain seperti dilakukan Kumar dan Kaur Bagga (2024), Silva et al. (2022) bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan komitmen. Dengan demikian, temuan dalam studi ini memperkuat temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* merupakan faktor penentu penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan komitmen organisasi. Guru yang merasakan adanya dukungan nyata dari institusi cenderung lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya. Hal ini membuktikan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi bukan hanya memengaruhi semangat kerja, tetapi juga menjadi dasar terbentuknya loyalitas dan komitmen jangka panjang terhadap institusi pendidikan.

Pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam membentuk komitmen guru. Guru yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan menunjukkan dedikasi, semangat, dan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap keberhasilan siswa dan sekolah. Keterlibatan emosional dan kognitif ini mendorong guru untuk tetap setia, berkontribusi aktif, dan terus berupaya meningkatkan kualitas pengajaran secara berkelanjutan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya dari Albdour dan

Altarawneh (2014) yang menemukan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuasi secara signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasi, baik komitmen afektif, komitmen normatif, maupun komitmen kontinuasi. Demikian pula dengan penelitian Jiatong et al. (2022) yang membuktikan *employee engagement* sebagai anteseden komitmen organisasi.

Temuan dari pengujian hipotesis turut menunjukkan bahwa *employee engagement* memainkan peran sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara praktik manajemen SDM dan *perceived organizational support* terhadap komitmen guru. Artinya, manajemen SDM yang baik dan dukungan organisasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga meningkatkan komitmen guru melalui peningkatan keterlibatan kerja. Keterlibatan yang tinggi dalam diri guru terhadap pekerjaan akan mendorong guru merasa lebih terhubung secara emosional dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan komitmennya terhadap institusi.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Dua sekolah yang tergabung dalam Subrayon 09 Kota Semarang, yaitu SMP Al Islam dan SMP Muhammadiyah 7, tidak tercakup dalam analisis karena tidak ada guru yang memenuhi kriteria *purposive sampling*, yakni masa kerja lebih dari satu tahun. Situasi ini menyebabkan distribusi sampel berdasarkan satuan pendidikan belum sepenuhnya merata. Di samping itu, karena penelitian ini dilaksanakan dalam ruang lingkup wilayah dan karakteristik tertentu, maka kehati-hatian diperlukan dalam melakukan generalisasi hasil. Validitas eksternal dari penelitian ini masih terbatas pada konteks Subrayon 09, sehingga disarankan adanya studi lanjutan dengan cakupan yang lebih luas guna menguji konsistensi temuan pada konteks yang berbeda.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan signifikansi faktor praktik manajemen SDM, *perceived organizational support*, dan *employee engagement* dalam memengaruhi komitmen guru. Hasil ini menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang baik memiliki peran penting dalam membentuk komitmen guru terhadap organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan juga terbukti secara signifikan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas bagi representasi dari

komitmen guru terhadap sekolah. Hal yang sama berlaku untuk *employee engagement*, yang tidak hanya menjadi faktor penentu penting bagi komitmen guru, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh praktik manajemen SDM dan *perceived organizational support* terhadap komitmen guru. Keterlibatan guru yang tinggi mencerminkan adanya semangat dan dedikasi dalam menjalankan tugas, yang berdampak langsung pada peningkatan komitmen terhadap profesi dan institusi. Dengan demikian, kombinasi ketiga faktor ini memberikan kontribusi besar terhadap penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal guru.

Implikasi hasil penelitian ini, yaitu munculnya usaha menyusun kebijakan SDM yang efektif terutama menyangkut praktik seleksi dan rekrutmen, pengembangan karier, pengembangan guru, penilaian kerja, promosi, dan penghargaan. Selain itu juga akan ada usaha memaksimalkan dukungan terhadap guru, baik secara intrinsik seperti pengakuan, rasa dihargai, dan pemberian otonomi, maupun secara ekstrinsik seperti kompensasi yang layak, pelatihan, dan fasilitas kerja. Dukungan yang menyeluruh ini tidak hanya mendorong keterlibatan yang lebih besar, melainkan juga meningkatkan rasa memiliki serta komitmen guru terhadap tujuan dan visi sekolah. Dalam memaksimalkan keterlibatan guru juga penting membangun partisipasi aktif dan rasa memiliki guru terhadap sekolah sehingga perlu untuk senantiasa mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan strategis dan penting di sekolah.

Keterbatasan penelitian

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah tidak terwakilinya dua sekolah di Subrayon 09 Kota Semarang, yaitu SMP Al Islam dan SMP Muhammadiyah 7, dalam data sampel. Ketidakwakilan ini disebabkan oleh tidak adanya guru dari kedua sekolah tersebut yang memenuhi kriteria *purposive sampling*, yakni guru yang telah mengajar lebih dari satu tahun. Responden dari kedua sekolah tersebut hanya terdiri atas kepala sekolah dan guru dengan masa kerja kurang dari satu tahun, sehingga tidak disertakan dalam analisis penelitian ini.

Keterbatasan tersebut berdampak pada tidak meratanya distribusi sampel berdasarkan institusi asal guru. Namun demikian, jumlah responden yang dianalisis secara keseluruhan telah melebihi

jumlah minimum yang ditentukan melalui perhitungan Slovin. Selain itu, karakteristik responden dalam penelitian ini tetap mencerminkan keberagaman latar belakang guru dari berbagai sekolah, sehingga temuan penelitian tetap dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Selain itu, peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini bersifat kontekstual, sesuai dengan wilayah Subrayon 09 Kota Semarang dan karakteristik responden yang terlibat. Oleh karena itu, generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati, dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yang lebih luas apabila penelitian ini ingin dikembangkan lebih lanjut di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Altun, M. (2017). The Effects of Teacher Commitment on Student Achievement: A Case Study in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 417–426. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v7-i11/3475>
- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418–436. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Company, Inc.
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable Human Resource Management Practices and the Impacts on Organizational Commitment. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 62(5), 1–23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Holbeche, Linda. (2022). *Aligning Human Resources and Business Strategy* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Ilhavenil, N., & Aravindan, K. L. (2024). Teacher commitment a mediator

to teachers' caring behaviour. *Cogent Education*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2366073>

Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>

Khairina, N. (2021). The role of perceived organizational support on employee turnover intention. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 10(2).
<https://doi.org/10.15408/tazkiya.v10i2.23277>

Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Kumar, S., & Kaur Bagga, S. (2024). The Relationship of Transformational Leadership and Perceived Organisational Support with Organizational Commitment: The mediating role of Employee Engagement. *Brazilian Business Review*, 21(2), 1–26.

Mindra Jaya, I. G. N., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square. *Prosiding Seminar Nasional Matematika Dan Pendidikan Matematika*, 118–132.

Nabila, H. (2019). Pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia dan implementasi total quality management terhadap kinerja karyawan packing plant PT. Incasi Raya. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 01(01), 138–145.

<https://doi.org/10.24036/jmpe.v2i2.6678>

Perumal, G., Sinniah, S., Perumal, I., Makbul, Z. K. M., & Mohamed, R. K. M. H. (2019). Human resources management practices and affective commitment among financial industry employees in Malaysia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6 Special Issue 3), 284–291.
<https://doi.org/10.35940/ijeat.F1045.0986S319>

Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson

Education Ltd.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education Ltd.

Sharif, S., Malik, S. A., Arooj, N., & Albadry, O. M. (2024). Human resource management (HRM) practices and organizational commitment in higher educational institution (HEI): a mediating role for work engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication, July*.
<https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2023-0456>

Silva, R., Dias, Á., Pereira, L., da Costa, R. L., & Gonçalves, R. (2022). Exploring the Direct and Indirect Influence of Perceived Organizational Support on Affective Organizational Commitment. *Social Sciences*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/socsci11090406>

Thien, L. M., Abd Razak, N., & Ramayah, T. (2014). Validating Teacher Commitment scale using a Malaysian sample. *SAGE Open*, 4(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244014536744>