
Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Table Of Contents

Journal Cover 1
Author[s] Statement..... 3
Editorial Team 4
Article information 5
 Check this article update (crossmark) 5
 Check this article impact 5
 Cite this article..... 5
Title page..... 6
 Article Title 6
 Author information 6
 Abstract 6
Article content..... 7

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14449

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

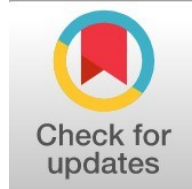
How to submit to this journal ([link](#))

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14449

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Employee Maturity, Organizational Commitment, and Job Satisfaction in Retail Staff Performance: Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja dalam Kinerja Staf Ritel

Aimee Josephira, aimeeejsh@gmail.com (*)

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia

Sonja Andarini, sonja_andarini.adbis@upnjatim.ac.id

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background Employee performance is a strategic factor for modern retail organizations because operational stability depends on disciplined, competent, and satisfied human resources. **Specific Background** Lotte Grosir East Java operates in a business-to-business wholesale retail environment requiring stable employee performance across branches, yet internal appraisal data showed different performance trends between Matrip Surabaya and Sidoarjo. **Knowledge Gap** Prior studies have widely examined organizational commitment and job satisfaction, but employee maturity is rarely tested as a direct predictor alongside these variables in modern wholesale retail. **Aims** This study analyzes the simultaneous and partial relationships between employee maturity, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance at Lotte Grosir East Java. **Results** A quantitative approach with multiple linear regression was applied to 64 permanent employees from Sidoarjo and Matrip Surabaya branches using proportionate stratified random sampling. SPSS 31 analysis showed that employee maturity, organizational commitment, and job satisfaction simultaneously had a significant relationship with employee performance, with $F = 32.791$. Partially, employee maturity and job satisfaction showed significant positive relationships with performance, while organizational commitment was not significant. **Novelty** This study integrates employee maturity as an independent predictor in a retail staff performance model. **Implications** Management should prioritize employee readiness and satisfaction while maintaining organizational standards to stabilize long-term productivity.

Highlights:

- Three predictors were significant when tested together.
- Individual readiness and positive work feelings showed significant partial coefficients.
- Organizational commitment was not statistically significant.

Keywords: Employee Maturity, Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment

Published date: 2026-06-17

Pendahuluan

Perkembangan globalisasi mendorong perubahan cepat dalam dunia bisnis, sehingga perusahaan harus mampu beradaptasi dengan berbagai dinamika. Menurut Trenerry et al., dinamika tersebut mencakup kemajuan teknologi, perubahan perilaku pasar, dan meningkatnya tuntutan pelanggan [1]. Di tengah tekanan persaingan tersebut, Suparyadi menjelaskan bahwa sumber daya manusia (SDM) menempati posisi paling strategis sebagai penentu keberhasilan organisasi, baik sebagai penggerak operasional maupun pemikir arah perkembangan perusahaan [2]. Oleh karena itu, Armstrong dan Taylor menegaskan bahwa pengelolaan SDM bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan bagian integral dari strategi bisnis yang menentukan daya saing jangka panjang melalui rekrutmen yang selektif, pengembangan kompetensi, serta pengelolaan kinerja yang sistematis [3].

Dalam sektor ritel modern berskala business-to-business (B2B) seperti Lotte Grosir di Jawa Timur, kinerja karyawan menjadi komponen kunci. Konsep membership wholesale store yang diusung perusahaan ini menuntut karyawan untuk mengelola stok dalam jumlah besar dan melayani pelanggan bisnis seperti pengecer, UMKM, hingga institusi komersial [4]. Berdasarkan data internal perusahaan, tuntutan operasional harian ini memerlukan performa karyawan yang stabil demi menjaga kelancaran alur logistik [5]. Namun, data penilaian kinerja (Performance Appraisal) periode 2023–2025 menunjukkan adanya kesenjangan performa yang signifikan antar cabang. Lotte Grosir Masprip Surabaya menunjukkan tren positif dengan peningkatan nilai rata-rata dari 3,70 menjadi 3,85. Sebaliknya, Lotte Grosir Sidoarjo justru mengalami penurunan konsisten dari 3,77 pada tahun 2023, merosot ke 3,68 pada 2024, dan berakhir di angka 3,65 pada tahun 2025 [5].

Indikasi penurunan ini berkorelasi langsung dengan masalah kedisiplinan dan retensi karyawan. Ditinjau dari teori Hasibuan, data aktual periode November 2025 hingga Januari 2026 mengenai keterlambatan berulang di Lotte Grosir Sidoarjo mencerminkan masih rendahnya otonomi dan kendali diri sebagian karyawan [6]. Di sisi lain, masalah komitmen juga terlihat dari menyusutnya jumlah karyawan aktif di Sidoarjo serta tingginya angka pelepasan hubungan kerja di cabang Masprip melalui resign sebanyak 4 orang dan mutasi sebanyak 2 orang. Mengacu pada pandangan Mangkunegara, fenomena penurunan kehadiran tepat waktu dan tingginya angka turnover ini mengindikasikan adanya masalah mendasar pada aspek psikologis kerja serta kepuasan karyawan di lingkungan kerja [7]. Penurunan loyalitas dan disiplin tersebut, sebagaimana ditegaskan oleh Afandi, menjadi sinyal kuat bahwa pemenuhan kebutuhan dasar karyawan belum tercapai secara optimal [8].

Untuk membedah fenomena kinerja tersebut, kajian ini mengintegrasikan tiga konsep perilaku organisasi utama: kematangan karyawan (*employee maturity*), komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Kematangan karyawan, yang berakar pada Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, didefinisikan oleh Hasibuan sebagai tingkat kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) psikologis individu untuk memikul tanggung jawab secara mandiri [6]. Robbins dan Judge menambahkan bahwa karyawan yang matang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga dorongan intrinsik untuk menyelesaikan tugas tanpa bergantung pada pengawasan eksternal [9].

Selanjutnya, Hartono et al. menjelaskan bahwa komitmen organisasi menggambarkan derajat ikatan emosional dan loyalitas yang membuat karyawan bersedia bertahan demi mendukung tujuan strategis perusahaan [10]. Faktor penopang ini diperkuat oleh kepuasan kerja. Jufrizen dan Pratiwi mendefinisikannya sebagai keadaan psikologis menyenangkan yang dirasakan karyawan ketika kebutuhan mereka terpenuhi dengan baik di tempat kerja [11]. Ketika lingkungan kerja memberikan ruang untuk tumbuh, Hamjah et al. menyatakan bahwa motivasi intrinsik karyawan akan meningkat secara signifikan, yang pada gilirannya meminimalkan keluhan kerja [12]. Hubungan suportif ini, menurut Setyo Widodo dan Yandi, menjadi fondasi utama yang mengoptimalkan kontribusi kolektif terhadap efektivitas operasional perusahaan [13].

Dampak positif komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan telah divalidasi secara luas oleh studi terdahulu. Fabrizza dan Susanty membuktikan hubungan tersebut pada sektor ritel modern [14], sementara Mukhtar et al. menegaskan pentingnya kedua variabel tersebut dalam meningkatkan performa kerja secara umum [15]. Hubungan interaksi ini juga diperkuat oleh penelitian Ken dan Nurul yang mengonfirmasi bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi intensi keluar karyawan [16], serta analisis Marlius dan Melaguci yang menempatkan kepuasan sebagai variabel kunci retensi [17].

Meskipun demikian, eksplorasi terhadap variabel kematangan karyawan dalam literatur manajemen SDM masih cenderung terbatas dan terfragmentasi. Sebagai contoh, studi oleh Sari et al. menempatkan kematangan karyawan hanya sebatas variabel pemoderasi, bukan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja [9]. Di sisi lain, penelitian oleh Mahrizal dan Nurhadi yang menguji keterkaitan kematangan karyawan dan komitmen organisasi, justru mengabaikan variabel kepuasan kerja dari model empiris mereka [18].

Keterbatasan tersebut membentuk gap (kesenjangan penelitian) yang signifikan, baik secara teoritis maupun kontekstual. Secara teoritis, belum ada model penelitian tunggal yang mengintegrasikan kematangan karyawan sebagai variabel independen bersama-sama dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja untuk memprediksi kinerja secara simultan. Secara kontekstual, mayoritas studi terdahulu dilakukan pada sektor jasa umum, instansi pemerintahan, atau industri manufaktur tradisional. Karakteristik sektor-sektor tersebut belum mampu merepresentasikan dinamika operasional industri ritel grosir modern berbasis B2B yang memiliki ritme kerja tinggi, sistem shift yang ketat, serta tuntutan interaksi pelanggan yang kompleks.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menyediakan bukti empiris baru. Berdasarkan

analisis kesenjangan yang telah diuraikan, tujuan dari kajian artikel ini adalah untuk menganalisis secara empiris dan mendalam pengaruh kematangan karyawan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun pada Lotte Grosir di Jawa Timur (Cabang Mastrip Surabaya dan Cabang Sidoarjo).

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif yang dirancang untuk menguji hubungan kausalitas antarvariabel secara statistik. Subjek atau populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap Lotte Grosir di Jawa Timur yang tersebar di dua lokasi, yaitu cabang Sidoarjo sebanyak 61 karyawan dan cabang Mastrip Surabaya sebanyak 45 karyawan, sehingga total populasi tercatat sebanyak 106 orang.

Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi tersebut, penelitian ini menerapkan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 8%, sehingga ditetapkan ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah sebanyak 64 responden. Penarikan sampel dilakukan secara bertahap menggunakan teknik *purposive sampling* di tahap awal untuk membatasi kriteria responden pada karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun. Langkah ini kemudian dilanjutkan dengan metode *proportionate stratified random sampling* untuk membagi sampel secara proporsional, sehingga menghasilkan alokasi 37 responden dari cabang Sidoarjo dan 27 responden dari cabang Mastrip.

Rencana pengujian variabel dan pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilaksanakan secara daring menggunakan instrumen kuesioner digital melalui platform *Google Forms*. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengukur empat variabel utama yang diteliti, yaitu kematangan karyawan (X_1), komitmen organisasi (X_2), kepuasan kerja (X_3), dan kinerja karyawan (Y). Setiap butir pernyataan dalam kuesioner diturunkan langsung dari indikator operasional masing-masing variabel dan diukur menggunakan instrumen skala Likert lima tingkat untuk menangkap persepsi responden secara terstruktur.

Pada tahap akhir, proses pengolahan data dan pengujian model statistik dioperasikan secara sistematis dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Tahapan analisis data diawali dengan uji kualitas instrumen melalui uji validitas (*Pearson Product Moment*) dan uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha*). Pengujian kemudian dilanjutkan ke tahap uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*), uji multikolinearitas (nilai VIF dan *tolerance*), uji heteroskedastisitas (*Glejser Test*), serta uji linearitas. Setelah seluruh asumsi terpenuhi, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan model analisis regresi linear berganda, koefisien determinasi (R^2), uji F secara simultan, dan uji t secara parsial.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

Pengujian kualitas instrumen dalam penelitian ini diawali dengan menguji validitas dan reliabilitas kuesioner yang telah disebarkan kepada 64 responden. Berdasarkan hasil analisis menggunakan perangkat lunak SPSS, seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan oleh nilai untuk setiap butir pernyataan pada variabel Kematangan Karyawan (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) secara keseluruhan berada di atas nilai sebesar 0,246 pada taraf signifikansi 5%, sebagaimana disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kematangan Karyawan (X_1)	KK1	0,581	0,246	Valid
	KK2	0,454	0,246	Valid
	KK3	0,442	0,246	Valid
	KK4	0,390	0,246	Valid
	KK5	0,560	0,246	Valid
	KK6	0,601	0,246	Valid
	KK7	0,464	0,246	Valid
	KK8	0,403	0,246	Valid
	KK9	0,490	0,246	Valid
Komitmen Organisasi (X_2)	KO1	0,505	0,246	Valid
	KO2	0,537	0,246	Valid
	KO3	0,652	0,246	Valid
	KO4	0,657	0,246	Valid
	KO5	0,606	0,246	Valid
	KO6	0,677	0,246	Valid
Kepuasan Kerja (X_3)	KE1	0,576	0,246	Valid
	KE2	0,511	0,246	Valid
	KE3	0,545	0,246	Valid
	KE4	0,648	0,246	Valid
	KE5	0,568	0,246	Valid
	KE6	0,503	0,246	Valid

Kinerja Karyawan (Y)	KE7	0,536	0,246	Valid
	KE8	0,597	0,246	Valid
	KI1	0,646	0,246	Valid
	KI2	0,614	0,246	Valid
	KI3	0,609	0,246	Valid
	KI4	0,676	0,246	Valid
	KI5	0,631	0,246	Valid

Setelah instrumen dinyatakan valid, pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas untuk melihat konsistensi pengukuran. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* yang berada jauh di atas ambang batas minimum 0,60, sehingga seluruh instrumen disimpulkan reliabel, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel

Variabel	Nilai Alpha Hitung	Cronbach's Alpha Minimum	Keterangan
Kematangan Karyawan	0,85	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,895	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,884	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,874	0,6	Reliabel

Sebelum melakukan pemodelan regresi, serangkaian uji asumsi klasik diterapkan untuk memastikan bahwa model estimasi memenuhi kriteria *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Hasil pengujian asumsi klasik yang meliputi uji multikolinearitas (nilai *tolerance* dan VIF), uji heteroskedastisitas melalui metode Glejser, serta uji linearitas dirangkum secara komprehensif dalam Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, dan Linearitas

Variabel Independen	Uji Multikolinearitas(Tolerance / VIF)	Uji Heteroskedastisitas(Sig.)	Uji Linearitas(Sig. Deviation)	Keterangan
Kematangan Karyawan (X1)	0,595 / 1,679	0,549	0,904	Asumsi Terpenuhi
Komitmen Organisasi (X2)	0,417 / 2,397	0,423	0,440	Asumsi Terpenuhi
Kepuasan Kerja (X3)	0,432 / 2,314	0,121	0,174	Asumsi Terpenuhi

Selain parameter pada Tabel 3, pengujian normalitas residual menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 ($p > 0,05$). Karena nilai probabilitas tersebut signifikan di atas alpha 5%, residual model regresi disimpulkan berdistribusi normal.

Setelah seluruh prasyarat asumsi klasik terpenuhi, analisis regresi linear berganda diterapkan untuk mengukur arah dan besaran kontribusi kematangan karyawan (X1), komitmen organisasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil estimasi parameter dan pengujian parsial (uji t) dirangkum dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Pengujian Parsial (Uji t)

Variabel	Koefisien Regresi (b)	thitung	Signifikansi (p)	Keterangan
(Konstanta)	-1,880	-1,105	0,274	Tidak Signifikan
Kematangan Karyawan (X1)	0,320	4,215	< 0,001	Signifikan
Komitmen Organisasi (X2)	0,038	0,384	0,703	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja (X3)	0,291	3,643	< 0,001	Signifikan

Formulasi model regresi linear berganda yang terbentuk berdasarkan nilai estimasi pada Tabel 4 adalah sebagai berikut:

Model empiris tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar -1,880. Koefisien regresi untuk kematangan karyawan (X1) sebesar 0,320 dan kepuasan kerja (X3) sebesar 0,291 bernilai positif serta signifikan secara statistik pada $\alpha = 5\%$. Sebaliknya, koefisien komitmen organisasi (X2) memiliki nilai estimasi yang sangat rendah (0,038) dan tidak signifikan secara statistik ($p = 0,703$).

Selanjutnya, kelayakan model regresi diuji secara simultan melalui uji F, sedangkan kekuatan eksplanatori model diukur menggunakan koefisien determinasi (R^2), sebagaimana disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Simultan (Uji F) dan Koefisien Determinasi (R²)

Model Estimasi	Nilai Fhitung	Signifikansi Uji F	R-Square (R ²)	Keterangan
Regresi Berganda	32,791	< 0,001	0,621	\$H_1\$

Hasil pengujian pada Tabel 5 menunjukkan nilai sebesar 32,791 dengan probabilitas signifikansi $p < 0,001$. Hal ini membuktikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama (H₁) diterima. Sementara itu, nilai *R-Square* (R²) sebesar 0,621 menunjukkan bahwa sebesar 62,1% variasi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh model ini, sedangkan sisanya sebesar 37,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar ruang lingkup penelitian.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Simultan Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H₁)

Berdasarkan pembuktian uji F, diperoleh nilai sebesar 32,791 dengan nilai signifikansi $p < 0,001$, yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H₁) resmi diterima. Temuan ilmiah ini mengonfirmasi fenomena bahwa perbaikan performa kerja pada industri ritel modern perkulakan berbasis *business-to-business* (B2B) tidak dapat digerakkan secara parsial atau terisolasi, melainkan memerlukan pendekatan sistemik kolektif. Hubungan keterkaitan struktural model ini divisualisasikan dalam Gambar 1.

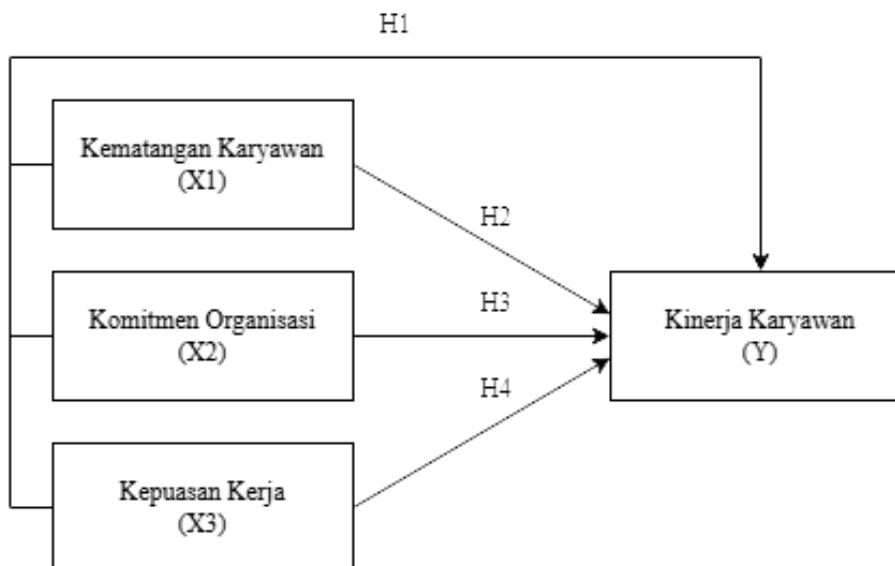


Figure 1. Bagan Alur Hubungan Kausalitas Variabel terhadap Kinerja

Merujuk pada Gambar 1, produktivitas kerja yang optimal dihasilkan dari interaksi yang sinergis dalam sistem perilaku organisasi. Sinergi operasional ini diperkuat oleh nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,621, yang membuktikan bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan 62,1% variasi naik-turunnya kinerja karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur. Karyawan yang matang secara teknis dan psikologis akan mengeksekusi pekerjaan secara mandiri dan disiplin, sedangkan pemenuhan faktor kepuasan kerja mendistribusikan dorongan energi psikologis positif selama bekerja. Sinergi ini menciptakan ekosistem kerja yang produktif untuk memenuhi target harian sekaligus berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan. Fenomena ini selaras dengan pendekatan sistem dari Armstrong dan Taylor yang menegaskan bahwa output organisasi yang superior hanya akan tercapai ketika elemen-elemen internal modal manusia dikelola dan diintegrasikan sebagai satu kesatuan yang saling mendukung [3].

2. Pengaruh Parsial Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Pengujian H₂)

Hasil pengujian parsial (uji t) menghasilkan nilai sebesar 4,215 dengan probabilitas signifikansi $p < 0,001$ (di bawah) dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,320. Temuan ini membuktikan bahwa hipotesis kedua (H₂) diterima, yang berarti kematangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur. Nilai parameter yang paling tinggi ini sekaligus menempatkan kematangan karyawan (X₁) sebagai prediktor utama (key driver) dalam model penelitian. Secara saintifik, kondisi ini dipengaruhi langsung oleh karakteristik operasional bisnis grosir perkulakan yang melibatkan aktivitas fisik dan logistik berintensitas tinggi, mulai dari tata kelola handling stok muatan besar hingga penyelesaian transaksi dengan pelanggan bisnis secara cepat dan tepat [4]. Dalam lingkungan kerja yang dinamis ini, karyawan dengan tingkat kematangan pekerjaan (pemahaman SOP) dan kematangan psikologis (akuntabilitas diri) yang tinggi mampu mengambil keputusan taktis secara mandiri tanpa harus konstan bergantung pada arahan atasan. Tren positif variabel kematangan ini secara teoritis memperkuat Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan

Blanchard, yang menyatakan bahwa kemandirian bertindak individu muncul dari kombinasi kompetensi teknis dan kematangan psikologis [6]. Secara empiris, hasil ini sejalan dan memperkuat studi dari Mahrizal dan Nurhadi [19], serta Tambunan et al. [9] yang mengonfirmasi peran krusial otonomi diri dan pengaturan perilaku (*self-regulation*) sebagai fondasi utama pendongkrak produktivitas kerja individu.

3. Pengaruh Parsial Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Pengujian H3)

Temuan ilmiah yang paling esensial dalam penelitian ini ditunjukkan oleh ditolaknya hipotesis ketiga (H3). Nilai sebesar 0,384 dengan tingkat signifikansi $p = 0,703$ ($p > 0,05$) membuktikan komitmen organisasi (X2) tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja harian karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur. Tren variabel ini menyimpang dari asumsi teoritis konvensional namun dapat dijelaskan secara saintifik melalui dua fenomena dasar ilmiah: Profil demografi menunjukkan mayoritas responden (37,5%) memiliki masa kerja panjang di atas enam tahun. Pada fase ini, nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi secara mekanis ke dalam rutinitas kerja harian. Komitmen bergeser peran dari faktor pendorong (*motivator*) menjadi sekadar faktor penjaga (*hygiene*) sehingga perbedaan tingkat loyalitas emosional tidak lagi menjadi pembeda variasi produktivitas antar individu.

Sektor bisnis B2B Lotte Grosir dikendalikan secara ketat oleh aturan SOP operasional yang sangat mekanistik. Batasan prosedur baku ini membuat ruang bagi karyawan untuk memanifestasikan loyalitas emosional mereka ke dalam bentuk tindakan ekstra (*extra-role behavior*) menjadi terbatas. Akibatnya, karyawan dengan komitmen tinggi maupun rendah akan menghasilkan output kinerja yang relatif seragam karena dikendalikan oleh sistem mekanistik eksternal yang sama. Temuan kontekstual ini mendukung tesis dari Fabriza dan Susanty yang menyatakan bahwa dampak komitmen organisasi terhadap performa tidak bersifat universal atau absolut, melainkan bervariasi secara kontekstual tergantung pada jenis industri dan tingkat standarisasi sistem kerjanya [14].

4. Pengaruh Parsial Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Pengujian H4)

Berdasarkan hasil uji t, variabel kepuasan kerja (X3) memiliki nilai sebesar 3,643 dengan tingkat signifikansi $p < 0,001$, sehingga hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima. Hasil ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur, menjadikannya sebagai prediktor terkuat kedua dalam model penelitian. Secara psikologis, terpenuhinya ekspektasi individu terhadap aspek hubungan sosial antarkaryawan (yang menjadi indikator paling dominan dengan respons sangat setuju mencapai 53,1%) serta dukungan pengawasan atasan berhasil menciptakan kenyamanan psikologis di tempat kerja [8]. Mengacu pada Teori Dua Faktor Herzberg, pemenuhan faktor hubungan sosial dan kenyamanan lingkungan kerja bertindak sebagai motivator intrinsik yang mendorong individu untuk mengalokasikan usaha terbaik mereka di luar batas standar minimum perusahaan [12]. Ketika karyawan merasa didukung oleh ekosistem kerjanya, beban tekanan kerja ritel dapat direduksi secara natural, yang berimplikasi langsung pada peningkatan efisiensi, akurasi, dan kecepatan pelayanan operasional. Temuan empiris ini linear dan konsisten dengan studi Marlius dan Melaguci [17], serta Putri dan Nawatmi [12] yang menegaskan pentingnya variabel kepuasan kerja sebagai instrumen krusial bagi manajemen dalam mempertahankan stabilitas produktivitas harian individu pada level tertinggi.

Simpulan

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variasi kinerja karyawan pada industri ritel modern perkulakan B2B dibentuk secara simultan oleh kombinasi faktor kematangan karyawan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Secara parsial, jawaban atas hipotesis menunjukkan bahwa kematangan pekerjaan dan kepuasan kerja (terutama pada aspek hubungan sosial) menjadi stimulator utama yang secara signifikan menentukan tinggi-rendahnya produktivitas operasional harian individu. Sebaliknya, hipotesis mengenai komitmen organisasi ditolak karena ketatnya standarisasi prosedur digital membuat loyalitas emosional tidak berkorelasi langsung terhadap output kerja. Dampak ilmiah dari penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada perluasan konsep kepemimpinan situasional dan teori dua faktor Herzberg dalam konteks industri ritel mekanistik, sekaligus memberikan dampak praktis bagi manajemen untuk fokus pada pengembangan akuntabilitas mandiri karyawan serta penciptaan iklim kerja yang suportif guna mempertahankan stabilitas pelayanan. Sebagai bagian dari gagasan selanjutnya, penelitian lebih lanjut disarankan untuk memperluas ruang lingkup riset dengan mengintegrasikan variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan situasional atau sistem insentif berbasis performa, serta menggunakan metode kualitatif (studi kasus) untuk mengeksplorasi lebih dalam faktor-faktor psikologis di luar model yang memengaruhi efisiensi kerja karyawan senior.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada manajemen Lotte Grosir Jawa Timur (Cabang Mastrip Surabaya dan Cabang Sidoarjo) yang telah memberikan izin serta fasilitas akses data bagi terlaksananya penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi, serta seluruh pihak yang telah memberikan dukungan teknis dan masukan konstruktif hingga naskah ini dapat diselesaikan dengan baik.

References

1. A. Trenerry, S. Chng, Y. Wang, Z. S. Suhaila, S. S. Lim, H. Y. Lu, and P. H. Oh, "Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors," *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021, doi: 10.3389/fpsyg.2021.620766.

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June

DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14449

2. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Andi Offset, 2023.
3. M. Armstrong and S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 16th ed. London, UK: Kogan Page, 2023.
4. Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 6th ed. Jakarta: Rajawali Pers, 2022.
5. PT Lotte Shopping Indonesia, *Data Internal Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) Karyawan Lotte Grosir Jawa Timur Periode 2023–2025*. Sidoarjo, Indonesia, 2026.
6. M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, rev. ed. Jakarta: Bumi Aksara, 2022.
7. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2022.
8. A. Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2021.
9. C. R. Tambunan et al., "The Influence of Employee Maturity, Work Ability, Work Discipline and Loyalty on Employee Performance at the Madya Dua Tax Service Office South Jakarta II," *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 3, no. 3, pp. 1087–1100, 2024, doi: 10.55927/eajmr.v3i3.8643.
10. D. Hartono, R. S. Dewi, Susanto, A. Santoso, and N. Wahdi, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi," *Jurnal EMT KITA*, vol. 9, no. 3, pp. 1036–1041, 2025, doi: 10.35870/emt.v9i3.4436.
11. J. Jufrizen and R. Pratiwi, "Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, vol. 4, no. 1, pp. 131–144, 2021, doi: 10.30596/maneggio.v4i1.6775.
12. R. S. Hamjah, E. Sutisna, and M. G. Faisal, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kesbangpol Kota Tangerang," *Jurnal Mahasiswa Humanis*, vol. 4, no. 3, pp. 6–13, 2024, doi: 10.37481/jmh.v4i3.1015.
13. D. S. Widodo and A. Yandi, "Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi (Literature Review MSDM)," *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, vol. 1, no. 1, pp. 1–14, 2022, doi: 10.38035/jim.v1i1.1.
14. F. A. Fabriza and A. Susanty, "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Industri Ritel Modern," *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, vol. 14, no. 1, 2024, doi: 10.30588/jmp.v14i1.1579.
15. T. Mukhtar et al., "Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Komitmen dan Kepuasan Kerja," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, vol. 8, no. 1, 2024, doi: 10.29040/jie.v8i1.11808.
16. V. Ken and A. Nurul, "Pengaruh Organizational Commitment, Job Burnout, dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Bravo Swalayan Bojonegoro)," *SEIKO: Journal of Management & Business*, vol. 6, no. 1, pp. 293–304, 2023, doi: 10.37531/sejaman.v6i1.2811.
17. R. Marlius and Melaguci, "Analisis Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Kunci Retensi Karyawan," *Jurnal Bisnis, Bisnis dan Ekonomi (JBBE)*, vol. 17, no. 2, 2022, doi: 10.46306/jbbe.v17i2.546.
18. M. Mahrizal and Nurhadi, "Pengaruh Kematangan Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Bisnis Indonesia*, vol. 12, no. 1, 2021, doi: 10.33005/jbi.v12i1.2603.