
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.11.2026.14717

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](#))

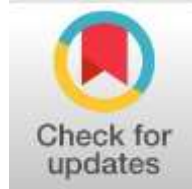
How to submit to this journal ([link](#))

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14717

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

Organizational Commitment Drives Retail Employee Performance Beyond Culture And Remuneration: Komitmen Organisasi Mendorong Kinerja Karyawan Ritel Melampaui Budaya Dan Remunerasi

Ahsanuddin Ahsanuddin, jayaahsanuddin@gmail.com (*)

Program Studi Magister Manajemen PJJ, Universitas Surabaya, Indonesia

Elsye Tandelilin, elilin@staff.ubaya.ac.id

Program Studi Magister Manajemen PJJ, Universitas Surabaya, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background Human capital serves as a critical strategic asset within the highly competitive retail sector. **Specific Background** Retail enterprises frequently experience elevated employee turnover, demanding robust organizational culture, competitive remuneration, and deep organizational commitment to maintain operational stability. **Knowledge Gap** Previous studies present conflicting evidence regarding how cultural and financial factors shape employee loyalty and subsequent productivity in religiously integrated retail environments. **Aims** This study investigates the relationships among organizational culture, remuneration, organizational commitment, and employee performance at Sunan Drajad Department Store, Lamongan. **Results** Structural Equation Modeling analysis of 173 respondents reveals that while organizational culture and remuneration do not significantly predict organizational commitment, all three variables positively and significantly drive employee performance. Notably, organizational commitment emerges as the most dominant performance predictor. **Novelty** This research models these variables within a unique retail framework that integrates professional corporate governance with religious principles. **Implications** Retail management must prioritize strategies that build profound psychological engagement and loyalty, alongside fair compensation and strong workplace values, to achieve sustained productivity.

Highlights

- ♦ Organizational commitment serves as the most dominant driver of employee performance in the retail sector.
- ♦ Organizational culture and remuneration significantly boost productivity without directly shaping employee loyalty.
- ♦ Psychological engagement outpaces financial compensation and workplace values in maximizing operational success.

Keywords

Organizational Commitment; Employee Performance; Retail Management; Structural Equation Modeling; Remuneration System

Published date: 2026-06-22

PENDAHULUAN

Memasuki era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, lanskap dunia usaha baik di tingkat global maupun nasional terus mengalami perubahan fundamental. Saat ini, dominasi aset fisik, kekuatan kapital, dan keunggulan teknologi tidak lagi menjadi jaminan utama daya saing, melainkan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya internal yang bersifat unik [1]. Lanskap ekonomi berbasis pengetahuan telah mengubah paradigma keunggulan kompetitif, di mana efisiensi operasional dan penguasaan modal fisik tidak lagi mencukupi untuk menghadapi disrupsi pasar. Gejala global baru-baru ini mempertegas bahwa eksistensi organisasi sangat bergantung pada aset intelektual dan manusia yang sulit direplikasi oleh pesaing. Strategi yang hanya mengandalkan aset berwujud telah bergeser ke arah pengembangan kompetensi internal yang strategis dan berkelanjutan [2]. Di tengah disrupsi teknologi dan pergeseran perilaku konsumen, perusahaan dihadapkan pada kenyataan bahwa sumber keunggulan yang paling ampuh dan sulit ditiru oleh pesaing justru berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Keunggulan kompetitif berasal dari akuisisi dan penggunaan efektif kumpulan sumber daya khusus yang tidak dapat ditiru oleh pesaing [3].

Konteks strategis mengenai pentingnya SDM ini menjadi semakin relevan dan mendesak ketika diaplikasikan pada sektor industri ritel. Sebagai industri yang berada di garda terdepan perekonomian dan berinteraksi langsung dengan konsumen akhir sektor ritel, menghadapi serangkaian tantangan unik yang menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai pusat dari strategi keberhasilannya [4].

Relevansi aset manusia ini menjadi krusial bagi industri yang mengandalkan interaksi langsung, seperti sektor ritel. Namun, di tengah tuntutan pelayanan yang tinggi, industri ini secara inheren menghadapi tantangan kronis berupa tingkat perputaran karyawan (turnover) yang tinggi [5]. Sifat pekerjaan yang menuntut serta jam kerja yang panjang membuat industri ritel rentan kehilangan talenta terbaiknya. Fenomena turnover ini tidak hanya berdampak pada pembengkakan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga secara sistematis mengganggu konsistensi kualitas pelayanan dan stabilitas budaya organisasi yang telah dibangun [4]. Oleh karena itu, penguasaan atas sumber daya manusia bukan sekadar kebutuhan operasional, melainkan jantung dari strategi keberhasilan organisasi dalam menghadapi disrupsi pasar [2].

Produktivitas di sektor ritel sebagian besar bergantung pada kinerja karyawan, yang menjadikan sumber daya manusia (SDM) di industri ritel sebagai pemain kunci dalam menentukan keberhasilan perusahaan. SDM di sektor ritel juga menghadapi tantangan tersendiri seperti tingkat pergantian karyawan yang tinggi, permintaan yang bersifat siklikal, dan tenaga kerja yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Ketiga hal tersebut secara langsung memengaruhi penjualan ritel, dan menambah pentingnya peran SDM dalam sebuah perusahaan [4].

Optimalisasi kinerja di perusahaan ritel dipengaruhi ekosistem internal yang saling terkait. Budaya organisasi menjadi dasar perilaku dan nilai kerja. Budaya yang kuat menyelaraskan tujuan individu dan perusahaan sehingga meningkatkan kinerja [6]. Selain itu, remunerasi yang adil dan kompetitif berperan sebagai stimulus ekstrinsik yang mendorong motivasi kerja. Kompensasi yang mencakup gaji, tunjangan, maupun insentif tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi karyawan yang secara langsung memotivasi mereka untuk meningkatkan produktivitas [2].

Sinergi antara budaya yang mendukung dan sistem remunerasi yang tepat pada akhirnya akan memperkuat komitmen organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan berada dalam lingkungan kerja yang kondusif akan memiliki keterikatan emosional serta loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen yang kuat ini merupakan pendorong psikologis yang memastikan karyawan tetap konsisten memberikan upaya terbaiknya, bahkan dalam situasi penuh tantangan [7]. Dengan demikian, integrasi antara budaya organisasi yang kokoh, skema remunerasi yang efektif, dan komitmen organisasi yang tinggi menjadi determinan utama dalam menciptakan kinerja karyawan yang berkelanjutan guna memenangkan persaingan di industri ritel.

Penelitian ini terfokus pada peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam memaksimalkan keunggulan kompetitifnya melalui budaya organisasi, remunerasi, serta komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai dan norma yang dianut bersama oleh para anggota organisasi, apabila para karyawan memandang bahwa nilai dan norma tersebut sangat penting dan bermakna bagi mereka serta sistem tersebut sangat bernilai, dengan hal tersebut salah satu pendukung karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dengan nyaman dan menunjang hasil kinerja yang mereka berikan [8]. Selain itu, sistem remunerasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi kerja karyawan diyakini mampu meningkatkan motivasi serta semangat kerja [9]. Namun demikian, pengaruh budaya organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, melainkan juga dapat dimediasi oleh komitmen organisasi, yaitu rasa keterikatan, loyalitas, dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja [8].

Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021) ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, melalui variabel komitmen organisasi dan peran motivasi dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan [8]. Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah budaya organisasi sebagai variabel independen, motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena dengan menjalankan budaya organisasi yang diterapkan pada setiap karyawan dengan baik, maka akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman, dengan lingkungan kerja yang nyaman akan tercipta peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, karena budaya organisasi yang dianut dan dijalankan dengan kuat oleh setiap karyawan dapat memberikan kualitas dan akan berdampak

positif bagi anggota organisasi lainnya, yaitu mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, dari hal yang demikian akan tercipta komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena dengan komitmen yang dimiliki oleh karyawan, karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen. Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena ketika karyawan berkomitmen maka secara otomatis karyawan tersebut setiap hari akan menjalankan budaya organisasi dengan baik dan dengan senang hati yang berdampak pada kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh motivasi, karena motivasi memiliki keterikatan yang kuat terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, terpenuhinya kebutuhan yang memotivasi karyawan di tempat kerja akan meningkatkan prestasi kerja karyawan sesuai dengan kontribusinya masing-masing. Hasil ini mengindikasikan bahwa perusahaan hendaknya menjalankan setiap fungsi budaya organisasi dengan baik, sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang lebih baik. Komitmen setiap karyawan harus lebih ditingkatkan, agar dapat mencapai capaian target perusahaan. Kinerja setiap karyawan yang selalu memberikan kinerjanya dengan sangat baik diberikan reward, sebagai tanda bahwa perusahaan menghargai kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Sebaiknya motivasi kerja atasan ditingkatkan lagi, seperti supervisi dan perhatian kepada karyawan yang bekerja untuk tujuan perusahaan [8].

Penelitian oleh Roza & Supriyati (2022) yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Kota Batam meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja [9]. Variabel penelitian tersebut budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja perawat sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk model tersebut mengungkapkan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja perawat. Hal itu terjadi karena budaya organisasi yang baik di rumah sakit dapat mengarah pada kinerja individu yang lebih baik daripada pelatihan konvensional. Pengembangan karir dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, seiring dengan kualitas pengembangan karir yang lebih baik menjadi salah satu bentuk dukungan organisasi. Sistem remunerasi yang dikelola dengan baik berpotensi untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, kepuasan perawat, dan bahkan meningkatkan retensi. Selain itu, terdapat pula pengaruh langsung positif pengembangan karir dan remunerasi terhadap kepuasan kerja, karena karyawan merasakan dampak peningkatan karir hasil dari pengakuan organisasi terhadap dirinya serta pemberian penghargaan berupa kompensasi atas kinerjanya. Terdapat pengaruh langsung dominan pengembangan karir terhadap remunerasi, karena semakin baik pengembangan karir yang dilakukan perusahaan serta sistem kompensasi yang diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Tetapi tidak terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, karena nilai-nilai budaya organisasi seperti keadilan, peluang pertumbuhan dan reputasi organisasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja, sementara sifat-sifat organisasi seperti agresivitas memiliki efek negatif pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja perawat di Rumah Sakit lebih efektif melalui peningkatan manajemen remunerasi, dan pelaksanaan pengembangan karir sesuai dengan ketentuan yang berlaku dibandingkan dengan budaya organisasi [9].

Penelitian oleh Dudija et al. (2024) yang dilakukan untuk mengetahui dampak budaya organisasi, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan [10]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena lingkungan kerja yang kondusif dan stabil membuat karyawan bisa bekerja dengan aman dan nyaman. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena diduga ada faktor lain yang lebih dominan. Dukungan organisasi juga tidak signifikan karena kinerja lebih ditentukan oleh tugas dan tanggung jawab pekerjaan, sehingga dorongan utama kerja bukan berasal dari dukungan organisasi yang dirasakan. Dalam penelitian ini pula, komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dipersepsikan tidak memengaruhi kinerja karyawan. Di kalangan karyawan, kemungkinan harapan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan masih belum cukup tinggi. Temuan studi ini menyoroti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling kuat, dibandingkan dengan komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi dapat menginternalisasi nilai-nilai budaya melalui kegiatan sosialisasi, pelatihan budaya perusahaan, dan ritual budaya agar perilaku kerja karyawan berkembang, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian oleh Wabia et al. (2021) yang dilakukan untuk mengukur Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja, terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya [11]. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa kinerja tinggi dan rendah yang dihasilkan oleh karyawan tidak disebabkan oleh budaya organisasi yang ada. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap kinerja karyawannya. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang baik atau buruk tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Jufrizen et al. (2021) dengan menambahkan variabel remunerasi yang menjadi faktor pendorong eksternal sebagai motivasi dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan [8]. Oleh karena itu penelitian ini mereplikasi model tersebut dengan melakukan beberapa modifikasi. Yang pertama menghilangkan variabel motivasi karena dalam penelitian tersebut didapat hasil variabel motivasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan. Alasan kedua sudah ada variabel komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Alasan ketiga peneliti menemukan gap dengan hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Wabia et al., 2021) dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [11][10]. Selain itu peneliti juga melakukan penambahan variabel remunerasi sebagai variabel eksogen. Penambahan variabel remunerasi bertujuan untuk memperkaya model konseptual dan memberikan pemahaman lebih mendalam bagaimana remunerasi bisa membentuk komitmen organisasi yang nantinya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap beberapa variabel yakni variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan. Dalam penelitian Jufrizen et al. (2021) budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi yang dianut dan dijalankan dengan kuat oleh setiap karyawan dapat memberikan kualitas dan akan berdampak positif bagi anggota organisasi lainnya yaitu mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, dari hal yang demikian akan tercipta komitmen organisasi [8]. Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja, karena dengan menjalankan budaya organisasi yang diterapkan pada setiap karyawan dengan baik, maka akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman, dengan lingkungan kerja yang nyaman akan tercipta peningkatan kinerja karyawan [8]. Dalam penelitian Roza & Supriyati (2022) menunjukkan bahwa budaya rumah sakit yang baik mengarah pada kinerja individu yang lebih baik dari pada pelatihan konvensional [9]. Kedua penelitian tersebut juga dikuatkan lagi dengan hasil penelitian Dudija et al. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling kuat, dibandingkan dengan komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan [10].

Remunerasi menunjukkan pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan menurut penelitian Roza & Supriyati (2022), hal ini menjadi bukti bahwa remunerasi yang baik akan meningkatkan kinerja perawat di RSUD Embung Fatimah [9]. Pemberian remunerasi yang tepat dapat menciptakan budaya organisasi yang baik di lingkungan kerja, memberikan motivasi, mendorong produktivitas, meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, meningkatkan kualitas dan inovasi karyawan, serta memberikan citra positif perusahaan. Oleh karena itu remunerasi dianggap penting sebagai bagian dari penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan menurut penelitian Jufrizen et al. (2021), diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja [8]. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, semakin besar pula dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan harus memiliki komitmen dalam dirinya untuk meningkatkan kinerja dan dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan komitmen, karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen karena loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Dudija et al. (2024) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dipersepsikan ternyata tidak memengaruhi kinerja karyawan [10]. Hal ini dimungkinkan karena di kalangan karyawan harapan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan masih belum cukup tinggi. Hal ini bisa dimungkinkan karena kurangnya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Objek dalam penelitian ini adalah Toserba Sunan Drajad Lamongan, perusahaan ritel dibawah naungan PT Perekonomian Sunan Drajad Lamongan. Toserba Sunan Drajad didirikan pada tahun 2018 di lingkungan Pondok Pesantren Sunan Drajad, Kabupaten Lamongan, Provinsi Jawa Timur yang awalnya bernama Semsco [12]. Pada tahun 2022 smesco bertransformasi menjadi Toserba Sunan Drajad, yang saat ini telah mengoperasikan 88 cabang minimarket tersebar di wilayah Kabupaten Lamongan, Tuban, Gresik serta Bojonegoro. Jumlah total karyawan sekitar 400 orang yang bertugas di manajemen kantor pusat serta petugas pramuniaga yang tersebar diseluruh cabang. Seiring dengan dinamika pertumbuhan usaha yang semakin signifikan, Toserba Sunan Drajad dituntut untuk dikelola secara profesional dan terus berinovasi guna mempertahankan keunggulan kompetitifnya [13].

Berdasarkan observasi awal, manajemen Toserba Sunan Drajad meningkatkan kualitas manajemen pengelolaan dengan merekrut karyawan sebanyak 35% dari kalangan profesional, serta 65% berasal dari alumni Pondok Pesantren Sunan Drajad. Perusahaan menerapkan sistem manajemen berbasis “langit” yang mengintegrasikan aspek profesionalitas dan religiusitas bagi seluruh karyawan. Dengan sistem pengelolaan SDM yang transparan dan berkeadilan, Toserba Sunan Drajad tidak hanya menjadi tempat bekerja, tetapi juga ruang belajar dan tumbuh bagi para santri, alumni, dan masyarakat dalam menghadapi dunia kerja yang sesungguhnya. Seluruh praktik ketenagakerjaan dijalankan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai islami dan budaya MANDIRI (Maju, Amanah, dan Berdikari) yang menjadi fondasi utama perusahaan [14].

Praktik manajemen berbasis “langit” dengan tagline MANDIRI yang menjadi fondasi utama perusahaan diaplikasikan melalui peraturan perusahaan yang mengintegrasikan tata kelola manajerial profesional dan religius seperti:

1. Evaluasi mingguan kepala cabang
2. Khatmil qur'an satu bulan sekali
3. Kewajiban menunaikan sholat fardlu 5 waktu saat bertugas
4. Program umroh gratis bagi karyawan yang berprestasi

METODE

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan dalam penelitian dasar (basic research) karena penelitian ini bertujuan untuk memahami permasalahan tertentu yang terjadi dalam organisasi, dengan harapan dapat mencari solusi yang lebih mendasar menguji, menyempurnakan, dan mengembangkan teori yang telah ada dari penelitian terdahulu [15].

B. Definisi Operasional Variabel

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dioperasionalkan sebagai serangkaian nilai, asumsi, dan perilaku khas yang menjadi ciri karyawan Toserba Sunan Drajad.

2. Remunerasi

Remunerasi dioperasionalkan sebagai bentuk balas jasa yang diterima karyawan toserba sunan drajad atas prestasi kerja dan kontribusinya terhadap perusahaan.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dioperasionalkan sebagai loyalitas karyawan toserba sunan drajad Lamongan.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan dioperasionalkan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan dalam menjalankan tugasnya.

C. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan langsung dari responden. Data yang diperoleh berasal dari kuesioner yang disebar kepada seluruh pegawai toserba sunan drajad Lamongan. Dalam kuesioner tersebut terdapat indikator yang akan mengukur empat variabel penelitian yakni; budaya organisasi, remunerasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sebelum menjawab pertanyaan inti, responden mengisi pertanyaan screening dan identitas responden terlebih dahulu.

D. Aras dan Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan aras pengukuran interval. Aras interval merupakan aras pengukuran dengan memiliki jarak yang sama dan memiliki selisih yang jelas pada skala [16]. Setiap variabel diukur menggunakan numerical likert lima tingkat, yang digunakan untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner [15]. Model pengukuran dalam penelitian ini didasarkan pada teori Robbins et al. (2013) untuk variabel budaya organisasi [17], teori Ivancevich (2007) untuk variabel remunerasi [18], teori Meyer & Allen (1997) untuk variabel komitmen organisasi [7], dan teori dari Mangkunegara (2017) untuk variabel kinerja karyawan [19].

E. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, peneliti menyusun kuesioner berdasarkan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Selanjutnya, ditetapkan kriteria responden yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Kuesioner kemudian disebar secara daring menggunakan Google Form melalui staf HRD kepada karyawan yang memenuhi kriteria sampel. Data yang terkumpul diperiksa untuk memastikan jumlah responden telah memenuhi target penelitian. Setelah itu, data ditabulasi, diolah, dan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik guna memperoleh hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

F. Metode Pengolahan Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Reliabilitas digunakan dalam mengukur konsep dan membantu peneliti melihat pengukuran yang dapat dilakukan sudah sejauh mana.

2. Uji Measurement Model dan Structural Model

Model Pengukuran (Measurement Model) merupakan elemen dari model SEM yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang ada [15]. Dapat diartikan bahwa tujuan dari measurement model adalah untuk mengetahui adanya ketepatan atau belum dari variabel eksogen dan variabel endogen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan software Amos Graphics.

G. Pengujian Hipotesis

Hipotesis-hipotesis yang berada pada penelitian ini akan diuji menggunakan analisis SEM atau Structural Equation Modeling dengan menggunakan software Amos Graphic 22. SEM merupakan metode statistik yang memiliki tujuan untuk melakukan analisa terhadap hubungan kausal dengan pendekatan confirmatory secara lebih terstruktur dengan adanya fenomena empiris. SEM ini bertujuan untuk menunjukkan adanya keterkaitan ataupun keterikatan antar variabel satu dengan yang lain dalam melakukan kontruksi hubungan antar variabel laten maupun model estimasi yang terdiri atas

indikator yang ada [20].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Std. Estimate	C.R.	P-Value	Keterangan
H1	Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	-0,037	-0,610	0,542	Tidak signifikan, hipotesis tidak mendukung
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,327	5,618	0,000	Signifikan, hipotesis mendukung
H3	Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,588	9,643	0,000	Signifikan, hipotesis mendukung
H4	Remunerasi → Komitmen Organisasi	-0,019	-0,267	0,789	Tidak signifikan, hipotesis tidak mendukung
H5	Remunerasi → Kinerja Karyawan	0,477	6,318	0,000	Signifikan, hipotesis mendukung

Sumber : Hasil olah data AMOS

Pada tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dinyatakan tidak terdukung karena arah pengaruh dari variabel budaya organisasi pada komitmen organisasi sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan menunjukkan nilai standardized estimates -0,037 yang bernilai negatif (-), memiliki nilai critical ratio lebih kurang dari 1,96 yaitu -0,610 serta memiliki p-value lebih dari 0,05 yaitu 0,542. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021) dan Daslim et al. (2023) yang menyatakan bahwa hipotesis 1 terdukung [8][21].

Pada tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel budaya organisasi pada kinerja karyawan sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat dari nilai standardized estimates, yaitu 0,327 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih dari 1,96 yaitu 5,618 serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021), Dudija et al. (2024) dan Roza & Supriyati (2022) yang menyatakan bahwa hipotesis 2 terdukung [8][10][9].

Pada tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel komitmen organisasi pada kinerja karyawan sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat nilai standardized estimates, yaitu 0,588 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih dari 1,96 yaitu 9,643 serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021), Puryana & Shidiqy (2021) dan Febrianto (2024) yang menyatakan bahwa hipotesis 3 terdukung [8][22][23].

Pada tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 dinyatakan tidak terdukung karena arah pengaruh dari variabel remunerasi terhadap komitmen organisasi tidak sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat dari nilai standardized estimates, yaitu -0,019 yang bernilai negative (-), memiliki nilai critical ratio kurang dari 1,96 yaitu -0,267, serta memiliki p-value lebih dari 0,05 yaitu 0,789. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrianto (2024), Rizal et al. (2023) dan Arie & Aktif (2020) yang menyatakan bahwa hipotesis 4 terdukung [23][24][25].

Pada tabel 1 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel remunerasi pada kinerja karyawan sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat dari nilai standardized estimates, yaitu 0,477 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih dari 1,96 yaitu 6,318, serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Roza & Supriyati (2022), Ruktipriangga et al. (2022) dan Yonathan & Barusman (2025) yang menyatakan bahwa hipotesis 5 terdukung [9][26][27].

A. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi (H1)

Hasil pengujian hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan melihat dari nilai standardized estimates, yaitu -0,037 yang bernilai negatif (-), memiliki nilai critical ratio kurang dari 1,96 yaitu -0,610 serta memiliki p-value lebih dari 0,05 yaitu 0,542. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa H1 tidak terdukung. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021) dan Daslim et al. (2023) yang menyatakan bahwa hipotesis 1 terdukung [8][21].

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan di Toserba Sunan Drajad Lamongan belum mampu meningkatkan tingkat keterikatan, loyalitas, maupun rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Meskipun budaya organisasi berperan sebagai pedoman perilaku dan norma kerja yang mengatur aktivitas karyawan sehari-hari, keberadaan budaya tersebut belum tentu dapat membentuk komitmen organisasi secara langsung. Dengan kata lain, karyawan dapat memahami dan menjalankan nilai-nilai budaya organisasi dalam pekerjaannya tanpa harus memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di

luar budaya organisasi, seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, kesempatan pengembangan karier, hubungan antar rekan kerja, maupun faktor individu karyawan. Dalam konteks Toserba Sunan Drajad Lamongan, budaya organisasi yang ada kemungkinan telah dianggap sebagai bagian dari rutinitas kerja yang harus dijalankan sehingga tidak lagi menjadi faktor yang mampu meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama pembentuk komitmen organisasi. Menurut teori budaya organisasi, nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama seharusnya mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi sehingga mendorong munculnya komitmen yang lebih tinggi. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan komitmen organisasi yang signifikan pada karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021) dan Daslim et al. (2023) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi [8][21]. Kedua penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku, sikap, dan loyalitas karyawan sehingga meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Akan tetapi, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Heriyanti & Zayanti (2020) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi [28]. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dapat berbeda pada setiap organisasi, tergantung pada karakteristik organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa peningkatan komitmen organisasi pada karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan tidak cukup hanya dilakukan melalui penguatan budaya organisasi, tetapi juga perlu didukung oleh faktor-faktor lain yang mampu menciptakan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan strategi lain seperti peningkatan kualitas kepemimpinan, pemberian dukungan organisasi yang lebih baik, pengembangan karier, serta peningkatan kepuasan kerja guna memperkuat komitmen organisasi karyawan.

B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Hasil pengujian hipotesis (H2) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan melihat dari nilai standardized estimates, yaitu 0,327 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih dari 1,96 yaitu 5,618, serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021), Dudija et al. (2024) dan Roza & Supriyati (2022) yang menyatakan bahwa hipotesis 2 terdukung [8][10][9].

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi di Toserba Sunan Drajad Lamongan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk pola perilaku kerja, cara berpikir, serta sikap karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai organisasi yang dipahami dan diterapkan secara konsisten dapat menyamakan persepsi karyawan terhadap tujuan perusahaan sehingga meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja.

Di Toserba Sunan Drajad Lamongan, budaya organisasi menjadi pedoman perilaku yang membantu karyawan memahami standar kerja, sehingga mendorong sikap disiplin, tanggung jawab, dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, ketepatan pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab kerja yang merupakan indikator utama kinerja karyawan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013), budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan mengambil Keputusan [29]. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan koordinasi antar karyawan, serta mendorong terciptanya perilaku kerja yang produktif. Oleh karena itu, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin besar pula peluang tercapainya kinerja karyawan yang optimal.

Menariknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun pada hipotesis sebelumnya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Toserba Sunan Drajad Lamongan lebih berperan dalam meningkatkan perilaku kerja dan produktivitas dibandingkan membangun keterikatan emosional karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja meskipun tidak selalu memperkuat loyalitas atau komitmen organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Jufrizen et al. (2021), Dudija et al. (2024), dan Roza & Supriyati (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [8][10][9]. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan koordinasi antar anggota organisasi, serta mendorong terciptanya perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Temuan ini sekaligus memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Akan tetapi, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Wabia et al. (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [11]. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi baru akan memengaruhi kinerja apabila nilai-nilai organisasi telah diinternalisasi menjadi perilaku kerja individu. Jika budaya hanya menjadi slogan atau aturan formal, pengaruhnya terhadap kinerja cenderung lemah. Pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti disiplin kerja, kompetensi komunikasi dan perbedaan karakteristik organisasi yang diteliti.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa manajemen Toserba Sunan Drajad Lamongan perlu terus mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi yang telah diterapkan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui sosialisasi nilai organisasi, keteladanan pimpinan, pelatihan, serta integrasi nilai budaya dalam system kerja dan evaluasi kinerja. Dengan budaya organisasi yang kuat, kinerja karyawan diharapkan meningkat dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

C. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H3)

Hasil pengujian hipotesis (H3) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai *standardized estimates*, yaitu 0,588 yang bernilai positif (+) namun memiliki nilai *critical ratio* lebih dari 1,96 yaitu 9,643, serta memiliki *p-value* kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021), Puryana & Shidiqy (2021) dan Rizal et al. (2023) yang menyatakan bahwa hipotesis 3 terdukung [8][22][24].

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan, loyalitas, serta kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan kesungguhan dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta bersedia memberikan upaya terbaiknya demi keberhasilan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian. Hal ini terlihat dari nilai *standardized estimates* sebesar 0,588 yang lebih tinggi dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,327 dan remunerasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,477. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan dan loyalitas karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Sejalan dengan teori Meyer & Allen, komitmen organisasi mencerminkan hubungan psikologis individu dengan organisasi yang mendorong kontribusi optimal dan dukungan berkelanjutan terhadap tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk mencapai target kerja, menjaga kualitas pelayanan, meningkatkan produktivitas, serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab kerja sebagai indikator utama kinerja karyawan.

Temuan ini juga memberikan penjelasan menarik terhadap hasil hipotesis sebelumnya. Meskipun budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi justru terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber pembentukan komitmen organisasi pada karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan kemungkinan tidak hanya berasal dari budaya organisasi, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, maupun faktor-faktor personal yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Namun demikian, ketika komitmen organisasi telah terbentuk, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan menjadi sangat kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al. (2021), Puryana & Shidiqy (2021) dan Rizal et al. (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [8][22][24]. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta berupaya memberikan hasil kerja terbaik demi keberhasilan organisasi. Temuan ini semakin memperkuat pandangan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja sumber daya manusia. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan hasil dari Dudija et al. (2024) yang menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [10]. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu meningkatkan keterampilan kerja dan kebijakan kesejahteraan agar komitmen organisasi dapat meningkat dan memengaruhi kinerja karyawan. Lebih lanjut, dalam meningkatkan komitmen organisasi, perlu memperhatikan lingkungan kerja yang kondusif agar kinerja karyawan dapat meningkat, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, perlu memperhatikan kebutuhan promosi karyawan; hubungan dengan rekan kerja

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa manajemen Toserba Sunan Drajad Lamongan perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap upaya peningkatan komitmen organisasi karyawan. Strategi yang dapat dilakukan meliputi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat hubungan kerja, menyediakan peluang pengembangan karier, menerapkan penghargaan yang adil, dan meningkatkan komunikasi organisasi. Upaya ini dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

D. Pengaruh Remunerasi terhadap Komitmen Organisasi (H4)

Hasil pengujian hipotesis (H4) menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai *standardized estimates*, yaitu -0,019 yang bernilai negatif (-), memiliki nilai *critical ratio* kurang dari 1,96 yaitu -0,267 serta memiliki *p-value* lebih dari 0,05 yaitu 0,789. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrianto (2024) dan Arie & Aktif (2020) yang menyatakan bahwa hipotesis 4 terdukung [23][25].

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi tidak menentukan tingkat komitmen organisasi karyawan. Peningkatan remunerasi tidak secara otomatis meningkatkan loyalitas, keterikatan emosional, maupun keinginan karyawan untuk tetap

menjadi bagian dari organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi merupakan konstruk psikologis yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi atau imbalan finansial semata. Komitmen organisasi lebih berkaitan dengan perasaan memiliki, kesesuaian nilai, hubungan sosial dalam lingkungan kerja, dukungan organisasi, kesempatan pengembangan karier, serta kualitas kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, meskipun remunerasi merupakan aspek penting dalam hubungan kerja, keberadaannya belum tentu mampu menciptakan keterikatan emosional yang mendalam terhadap organisasi.

Dalam konteks Toserba Sunan Drajad Lamongan, karyawan cenderung memandang remunerasi sebagai imbalan atas pekerjaan, bukan faktor utama pembentuk loyalitas. Komitmen organisasi lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, suasana kerja, serta kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi, sehingga pengaruh remunerasi terhadap komitmen menjadi kurang signifikan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan pertukaran ekonomi (economic exchange) tidak selalu mampu menjelaskan terbentuknya komitmen organisasi. Menurut teori komitmen organisasi, keterikatan karyawan terhadap organisasi lebih banyak dibentuk oleh aspek afektif dan psikologis dibandingkan sekadar imbalan finansial. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan, serta bersedia berkontribusi untuk keberhasilan organisasi karena adanya keterikatan emosional, bukan semata-mata karena pertimbangan materi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrianto (2024), serta Arie & Aktif (2020) yang menemukan bahwa remunerasi atau kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi [23][25]. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja dapat meningkatkan loyalitas serta keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak terjadi pada karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gienardy et al. (2024) yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ($t = 1,095$; $p = 0,276$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi tidak selalu mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi karena komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor non-finansial seperti kompetensi, pengembangan diri, dan pengalaman kerja yang diperoleh karyawan.

Perbedaan hasil penelitian ini dapat disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik organisasi, sistem pengelolaan sumber daya manusia, maupun karakteristik responden penelitian. Selain itu, komitmen organisasi pada karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor nonfinansial yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti kepuasan kerja, budaya kerja berbasis nilai-nilai organisasi, kualitas hubungan interpersonal, serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Menariknya, hasil penelitian ini memiliki pola yang serupa dengan hipotesis pertama, yaitu budaya organisasi dan remunerasi sama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam penelitian ini tampaknya tidak terbentuk melalui faktor-faktor struktural yang diuji, melainkan kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dikatakan sebagai variabel yang memiliki karakteristik unik karena menjadi prediktor terkuat kinerja karyawan, tetapi tidak berhasil dijelaskan oleh budaya organisasi maupun remunerasi dalam penelitian ini.

Dengan demikian, peningkatan komitmen organisasi tidak cukup hanya melalui remunerasi, tetapi juga perlu didukung oleh kepemimpinan, pengembangan karier, komunikasi, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi. Upaya ini diharapkan dapat memperkuat komitmen serta meningkatkan kinerja karyawan.

E. Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Hasil pengujian hipotesis (H5) menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai standardized estimates, yaitu 0,477 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih dari 1,96 yaitu 6,318 serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Roza & Supriyati (2022), Ruktipriangga et al. (2022) dan Yonathan & Barusman (2025) yang menyatakan bahwa hipotesis 5 terdukung [9][26][27].

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem remunerasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Remunerasi yang mencakup gaji, insentif, tunjangan, maupun bentuk penghargaan lainnya mampu menjadi pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai target organisasi. Karyawan yang memperoleh imbalan yang adil cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan tanggung jawab.

Dalam konteks Toserba Sunan Drajad Lamongan, remunerasi menjadi faktor penting yang mendorong kinerja karena sistem imbalan yang sesuai membuat karyawan merasa dihargai, sehingga lebih termotivasi meningkatkan pelayanan, produktivitas, dan pencapaian target organisasi.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan teori harapan (expectancy theory) yang dikemukakan oleh Vroom et al. (2015) yang menjelaskan bahwa individu akan terdorong untuk meningkatkan usahanya apabila mereka meyakini bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan yang bernilai bagi dirinya [30]. Dalam perspektif tersebut, remunerasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan yang mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan

kinerja. Selain itu, teori penguatan (reinforcement theory) juga menjelaskan bahwa perilaku yang diberikan penghargaan cenderung akan diulang kembali, sehingga karyawan yang memperoleh remunerasi yang memadai akan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa remunerasi memiliki pengaruh yang relatif kuat terhadap kinerja karyawan dengan nilai *standardized estimates* sebesar 0,477. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang sebesar 0,327, meskipun masih berada di bawah pengaruh komitmen organisasi yang sebesar 0,588. Temuan ini menunjukkan bahwa remunerasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang memiliki tuntutan operasional tinggi seperti sektor ritel.

Menariknya, hasil penelitian ini menunjukkan pola yang berbeda dengan hubungan remunerasi terhadap komitmen organisasi pada hipotesis sebelumnya. Remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan memandang remunerasi lebih sebagai pendorong produktivitas dan kinerja daripada sebagai faktor yang membentuk loyalitas atau keterikatan emosional terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Roza & Supriyati (2022), Ruktupriangga et al. (2022) serta Yonathan & Barusman (2025) yang menemukan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [9][26][27]. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa sistem remunerasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, serta semangat kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Abdillah & Chasnah (2026) yang menyebutkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [31]. Temuan tersebut mengemukakan bahwa kompensasi ditemukan tidak berperan dalam menentukan fluktuasi kinerja pegawai di instansi pemerintah secara signifikan. Merujuk pada teori keadilan, hal ini terjadi karena sistem remunerasi sektor publik yang bersifat tetap dan normatif membuat imbalan finansial dipandang sebagai hak dasar yang pasti diterima, bukan sebagai insentif berbasis performa.

Dengan demikian, manajemen Toserba Sunan Drajad Lamongan perlu menjaga sistem remunerasi yang adil dan sesuai kontribusi karyawan melalui evaluasi penggajian, insentif kinerja, penghargaan, dan tunjangan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja organisasi.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi, dan remunerasi. Namun di antara ketiga variabel tersebut, komitmen organisasi memiliki pengaruh paling dominan ($\beta = 0,588$), diikuti oleh remunerasi ($\beta = 0,477$), dan budaya organisasi ($\beta = 0,327$). Perbandingan nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan jauh lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi dalam membangun loyalitas, keterikatan emosional, dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja dibandingkan hanya mengandalkan perbaikan sistem remunerasi maupun penguatan budaya organisasi semata.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun remunerasi penting, komitmen organisasi tetap menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu difokuskan pada penguatan komitmen melalui lingkungan kerja yang suportif, hubungan kerja yang baik, pengembangan karier, dan keterlibatan karyawan guna meningkatkan kinerja serta loyalitas secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan remunerasi terhadap komitmen organisasi serta kinerja karyawan pada Toserba Sunan Drajad Lamongan. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS terhadap 173 responden, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pertama, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan di Toserba Sunan Drajad Lamongan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar budaya organisasi.
2. Kedua, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan perusahaan mampu membentuk perilaku kerja yang mendukung peningkatan kualitas kerja, produktivitas, tanggung jawab, dan pencapaian target organisasi. Semakin baik implementasi budaya organisasi, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.
3. Ketiga, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, komitmen organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya dalam penelitian ini.
4. Keempat, remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa remunerasi yang diterima karyawan belum mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Remunerasi lebih dipersepsikan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan daripada sebagai faktor pembentuk komitmen organisasi.
5. Kelima, remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, dan

kualitas kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan remunerasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Toserba Sunan Drajad Lamongan. Namun demikian, komitmen organisasi tidak terbukti dipengaruhi oleh budaya organisasi maupun remunerasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pembentukan komitmen organisasi merupakan proses yang lebih kompleks dan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian.

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen Toserba Sunan Drajad Lamongan disarankan untuk memfokuskan strategi peningkatan kinerja pada upaya memperkuat komitmen organisasi karyawan melalui pengembangan karier yang lebih jelas, peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, pemberian penghargaan atas prestasi kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. System remunerasi perlu dievaluasi secara berkala agar tetap adil dan mampu meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai-nilai religius yang menjadi ciri Toserba Sunan Drajad Lamongan berperan dalam membentuk perilaku kerja dan loyalitas karyawan. Karena itu, internalisasi nilai spiritual perlu terus diperkuat melalui pembinaan, keteladanan pimpinan, dan budaya kerja yang selaras dengan visi perusahaan. Dengan demikian, peningkatan kinerja didukung oleh numerasi, budaya organisasi, dan nilai-nilai spiritual.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan berpartisipasi dalam penelitian ini. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

References

- [1] M. Armstrong and S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. London, UK: Kogan Page Publishers, 2023.
- [2] G. Dessler, *Human Resource Management*, vol. 2. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson, 2018.
- [3] F. J. Mata, W. L. Fuerst, and J. B. Barney, "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis," *MIS Quarterly*, vol. 19, no. 4, pp. 487–505, 1995, doi: 10.2307/249630.
- [4] V. Kahkesh, "Human resources in the retail industry: Benefits, challenges, and best practices," *Rippling*, 2025. [Online]. Available: <https://www.rippling.com/blog/human-resources-in-retail-industry>
- [5] M. Levy, D. Grewal, P. K. Kopalle, and J. D. Hess, "Emerging trends in retail pricing practice: Implications for research," *Journal of Retailing*, vol. 80, no. 3, pp. xiii–xxi, 2004, doi: 10.1016/j.jretai.2004.08.003.
- [6] S. L. McShane and M. A. Von Glinow, *Organizational Behavior*. New York, NY, USA: McGraw-Hill Irwin, 2010.
- [7] J. P. Meyer and N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2020.
- [8] J. Jufrizen, M. Mukmin, D. Nurmala, and H. Jasin, "Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance," *International Journal of Business Economics (IJBE)*, vol. 2, no. 2, pp. 86–98, 2021, doi: 10.57178/jer.v4i2.394.
- [9] N. Roza and Y. Supriyati, "The effect of organizational culture, career development remuneration and job satisfaction on nurse performance in regional general hospital in Batam Embung Fatimah City," *International Journal of Human Capital Management*, vol. 6, no. 1, pp. 38–53, 2022, doi: 10.21009/ijhcm.06.01.4.
- [10] N. Dudija, S. Naibaho, and S. BudiWibowo, "Enhancing performance: The role of organizational culture, commitment, and support in Indonesian paper industry," *Jurnal Psikologi*, vol. 51, no. 2, pp. 141–157, 2024, doi: 10.22146/jpsi.81915.
- [11] D. Wabia, D. P. E. Saerang, and R. N. Taroreh, "The effect of organizational culture, work discipline, and communication competency on employee performance in the Regional Financial Management Agency of Tamberau Regency, West Papua Province," *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*, vol. 3, no. 6, pp. 31–47, 2021. [Online]. Available: <https://media.neliti.com/media/publications/348096-the-effect-of-organizational-culture-w-c4e79064.pdf>
- [12] R. Eisenberger and F. Stinglhamber, *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC, USA: American Psychological Association, 2011.
- [13] M. Asmirajanti, A. Y. S. Hamid, and T. S. Hariyati, "Clinical care pathway strengthens interprofessional collaboration and quality of health service: A literature review," *Enfermería Clínica*, vol. 28, pp. 240–244, 2018, doi: 10.1016/S1130-8621(18)30076-7.
- [14] I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan IBM SPSS 25*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
- [15] W. R. Murhadi, *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya, Indonesia: Ekuitas Publisher, 2025.
- [16] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta, 2013.
- [17] S. Robbins, T. A. Judge, B. Millett, and M. Boyle, *Organisational Behaviour*. Melbourne, Australia: Pearson Higher Education AU, 2013.
- [18] J. M. Ivancevich, *Human Resource Management*. New York, NY, USA: McGraw-Hill Irwin, 2007. [Online]. Available: https://books.google.co.id/books?id=-_UJAQAAMAAJ
- [19] A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [20] J. F. Hair Jr., L. M. Matthews, R. L. Matthews, and M. Sarstedt, "PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use," *International Journal of Multivariate Data Analysis*, vol. 1, no. 2, pp. 107–123, 2017.
- [21] C. Daslim, S. Syawaluddin, M. A. Okta, and T. S. Goh, "Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap [ISSN 2714-7444 \(online\)](https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14717), <https://acopen.umsida.ac.id>, published by [Universitas Muhammadiyah Sidoarjo](https://www.muhammadiyah.ac.id)

- komitmen organisasi pada PT. Tahta Sukses Abadi Medan,” *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, vol. 6, no. 1, pp. 136–146, 2023, doi: 10.59603/masman.vii2.645.
- [22] P. Puryana and M. W. A. Shidiqy, “Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasi,” *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, vol. 4, pp. 559–566, 2021, doi: 10.55916/frima.voi4.407.
- [23] H. Febrianto, “Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja pegawai Puskesmas Talang Pangeran Kabupaten Ogan Ilir,” *Forbiswira Forum Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 13, no. 2, pp. 548–565, 2024, doi: 10.35957/forbiswira.v13i2.7761.
- [24] M. Rizal, H. V. Alam, and L. L. Asi, “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo,” *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, vol. 5, no. 3, pp. 1126–1140, 2023.
- [25] N. Arie and B. N. Aktif, “Effect of compensation, communication and job satisfaction on organizational commitment of Tansel POS employees (Jawa Pos Group),” *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, vol. 1, no. 4, pp. 566–579, 2020.
- [26] L. Ruktipriangga, I. N. N. A. Putra, and S. Julaeha, “Pengaruh remunerasi, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Dompnu,” *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, vol. 5, no. 2, pp. 401–413, 2022, doi: 10.37481/sjr.v5i2.475.
- [27] H. Yonathan and M. Y. S. Barusman, “Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus karyawan PT. Florindo Makmur (SB 7)),” *ECo-Fin*, vol. 7, no. 1, pp. 261–272, 2025, doi: 10.32877/ef.v7i1.2018.
- [28] S. Heriyanti and R. Zayanti, “Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja,” *Jesya*, vol. 4, no. 1, pp. 1–12, 2020, doi: 10.36778/jesya.v4i1.319.
- [29] S. P. Robbins and T. Judge, *Organizational Behaviour*, 15th ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2013.
- [30] V. Vroom, L. Porter, and E. Lawler, “Expectancy theories,” in *Organizational Behavior 1*. London, UK: Routledge, 2015, pp. 94–113.
- [31] A. Abdillah and U. Chasnah, “Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi,” *ECo-Fin*, vol. 8, no. 1, pp. 680–693, 2026, doi: 10.32877/ef.v8i1.3570.