

Nilai-Nilai Individu dan Remunerasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Pendidikan Tinggi: Peran Mediasi Motivasi Kerja

Radiman^{1*}, Sri Fitri Wahyuni¹, Sri Puji Lestari¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238, Indonesia

*Email: radiman@umsu.ac.id

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh nilai dan remunerasi terhadap dan komitmen organisasi melalui motivasi kerja dosen pegawai negeri sipil di Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan.

Metode – Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh dosen pegawai negeri perguruan tinggi swasta yang ada di Kota Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian SEM (Structural Equation Modeling) adalah minimal 180 sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. SEM PLS digunakan untuk menganalisis data.

Hasil – Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai individu dan remunerasi mempengaruhi komitmen organisasi ($p < 0.05$), dan kemudian motivasi kerja juga mempengaruhi komitmen organisasi ($p < 0.05$). Dan selanjutnya, nilai-nilai individu dan remunerasi mempengaruhi komitmen organisasi melalui motivasi kerja dosen di universitas swasta di Medan ($p < 0.05$).

Originalitas/Novelty – Studi ini mengkaji nilai-nilai individu dan remunerasi sebagai prediktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen yang lebih komprehensif dan kemudian secara eksplisit mengeksplorasi pentingnya motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan antara nilai-nilai individu dan remunerasi dengan komitmen organisasi.

Implikasi – Penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan efek mediasi pada pengaruh nilai-nilai individu dan remunerasi terhadap komitmen organisasi. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencoba menganalisa atau menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas bukan sebagai variabel mediasi.

Kata kunci: Nilai-nilai individu, remunerasi, motivasi, komitmen organisasi

ABSTRACT

Purpose – study aims to examine the effect of value and remuneration on organizational commitment through the work motivation of civil servant lecturers in private universities in Medan City.

Methods – This research uses an associative quantitative approach. The research population consists of all civil servant lecturers of private universities in Medan City. The sample used in SEM (Structural Equation Modeling) research is a minimum of 180 samples. Data collection techniques include questionnaires and interviews. SEM PLS was used to analyze the data.

Finding – The results showed that individual values and remuneration affect organizational commitment ($p < 0.05$), and then work motivation also affects organizational commitment ($p < 0.05$). Furthermore, personal values and remuneration influence organizational commitment through lecturers' work motivation in private universities in Medan ($p < 0.05$).

Originality/Novelty – This study examines individual values and remuneration more comprehensively as predictors of lecturers' organizational commitment and then explicitly explores the importance of work motivation as a mediator in the relationship between personal values, remuneration, and organizational commitment.

Implications – This study has shown that work motivation mediates the influence of individual values and remuneration on organizational commitment. Recommendations for further research include analyzing or using work motivation variables as independent variables, not mediating variables. The results of this study can be used as a guide for strategic decision-making in higher education institutions and the development of theoretical studies in the field of organizational management.

Keywords: Individual values, remuneration, motivation, organizational commitment

DOI: <https://doi.org/10.30596/jimb.v25i2.21476>

JEL CLASSIFICATION: C91, D23, 015



Published by Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Indonesia | Copyright © 2024 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Cara Sitasi :

Radiman, R., Wahyuni, S. F., & Lestari, S. P. (2024). Nilai-Nilai Individu dan Remunerasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Pendidikan Tinggi: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 25(2), 106–121.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam meningkatkan pembangunan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan untuk menggerakkan pembangunan (Gifari & Madhakomala, 2023). Perlu disadari bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang terlibat langsung dalam menjalankan kegiatan organisasi maupun instansi (Torraco dan Lundgren, 2020). Oleh karena itu organisasi maupun instansi harus mampu memberikan perhatian secara maksimal pada sumber daya manusianya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga terdorong untuk memberikan segala kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan (Piwowar-Sulej, 2021).

Pendidikan tinggi memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam mencetak individu yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi untuk menghadapi tantangan di dunia kerja maupun masyarakat. Dalam konteks perguruan tinggi, tidak hanya mahasiswa yang menjadi fokus utama, tetapi juga kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi perguruan tinggi itu sendiri, yaitu dosen, tenaga kependidikan, serta pimpinan organisasi. Salah satu aspek yang tidak kalah penting adalah komitmen organisasi, yang menggambarkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan dedikasi pegawai terhadap visi, misi, dan tujuan dari perguruan tinggi tersebut. Komitmen yang tinggi pada pegawai dapat berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Siswadi et al., 2023). Namun, komitmen organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen yang dimiliki oleh pegawai perguruan tinggi. Beberapa faktor yang diidentifikasi dapat berperan penting adalah nilai-nilai individu dan remunerasi. Kedua faktor ini diyakini memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja dan pada akhirnya berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Mahmud et al., 2019).

Nilai-nilai individu adalah seperangkat prinsip dan keyakinan yang diyakini dan dijunjung tinggi oleh setiap individu dalam menjalani kehidupan pribadi dan profesional mereka (Dighe et al., 2024). Dalam konteks pendidikan tinggi, nilai-nilai individu, seperti profesionalisme, tanggung jawab, rasa ingin tahu, serta komitmen terhadap kualitas pendidikan, sangat berpengaruh terhadap bagaimana seorang pegawai menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Nilai-nilai ini membentuk pola pikir dan perilaku individu yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Ketika nilai-nilai individu yang dimiliki karyawan selaras dengan tujuan dan budaya organisasi, maka mereka cenderung lebih terikat secara emosional dan profesional terhadap organisasi (Sadaf et al., 2022).

Sementara itu, remunerasi berhubungan langsung dengan imbalan yang diterima oleh pegawai atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, bonus, maupun bentuk penghargaan lainnya (Mura et al., 2019). Remunerasi yang adil dan kompetitif menjadi salah satu faktor utama yang mendorong motivasi kerja karyawan. Ketika pegawai merasa mendapatkan remunerasi yang sesuai dengan usaha dan kontribusinya, mereka cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Remunerasi yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan rasa keterikatan terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat memperkuat komitmen organisasi.

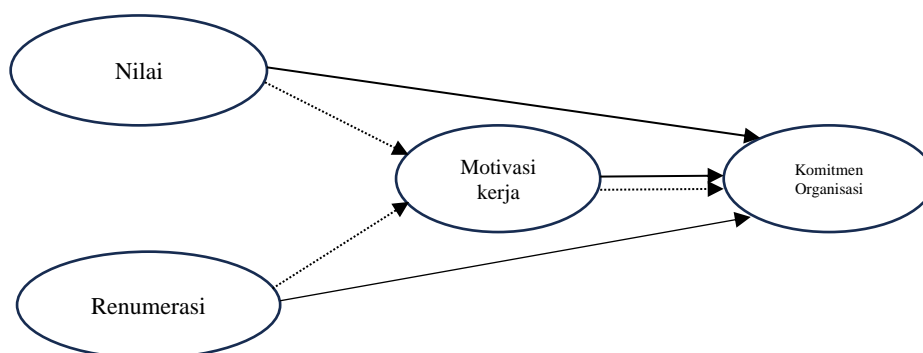
Namun, hubungan antara nilai-nilai individu, remunerasi, dan komitmen organisasi tidak selalu bersifat langsung dan sederhana. Dalam banyak kasus, faktor mediasi seperti motivasi kerja dapat memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan tersebut. Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya (Sembiring et al., 2020). Dalam konteks ini,

motivasi kerja berperan sebagai variabel yang menghubungkan pengaruh nilai-nilai individu dan remunerasi terhadap komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan organisasi dan merasakan remunerasi yang memadai akan memiliki motivasi kerja yang tinggi, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada komitmen mereka terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (Suputra dan Sriathi, 2018); (Apridar dan Adamy, 2018); dan (Bytyqi, 2020) motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, begitu juga dengan hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi (Kusmeri, 2018). Selanjutnya hasil penelitian (Yuyun & Darmawati, 2020) dan (Andian & Ratnawati, 2022) yang menunjukkan bahwa nilai individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Namun, dalam kenyataannya, meskipun sejumlah penelitian telah banyak menyoroti pengaruh langsung antara remunerasi dan komitmen organisasi, serta nilai-nilai individu terhadap kinerja individu, sedikit penelitian yang secara spesifik mengkaji peran mediasi motivasi kerja dalam konteks pendidikan tinggi serta minimnya penelitian yang mengintegrasikan konsep-konsep tersebut secara spesifik dalam konteks pendidikan tinggi. Hal ini menciptakan peluang untuk mengeksplorasi bagaimana dinamika nilai-nilai individu dan remunerasi memengaruhi komitmen organisasi dalam sektor ini.. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara nilai-nilai individu, remunerasi, dan komitmen organisasi, khususnya dalam konteks perguruan tinggi.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini akan menguji pengaruh kepuasan karyawan terhadap remunerasi, nilai-nilai individu, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, perlu dilakukan evaluasi konstruksi termasuk model-model hipotetis yang diusulkan dalam penelitian ini yang dianggap menonjol, mengidentifikasi individu-individu yang berbeda menurut nilai-nilai pribadi; memverifikasi hubungan asosiatif masing-masing individu menurut variabel struktur hipotetis yang diusulkan oleh model; dan memverifikasi validitas dan kompatibilitas hipotesis yang diajukan menggunakan model struktural.

Berdasarkan penjelasan di atas , maka dapat dibentuk rancangan penelitian seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh nilai dan remunerasi terhadap dan komitmen organisasi melalui motivasi kerja dosen pegawai negeri sipil di Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan. Hipotesis selanjutnya disimpulkan dari model:

- H1 : Nilai-nilai individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi
- H2 : Remunerasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

H4 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara nilai-nilai individu dengan komitmen organisasi.

H5 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara remunerasi dan komitmen organisasi.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif, sedangkan desain penelitian menggunakan desain kausal karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel (Irfan et al., 2024).

Schwartz et al. (2018) menyoroti peran penting nilai-nilai awal dalam membentuk nilai-nilai individu, yang dikategorikan ke dalam indikator-indikator seperti transendensi diri, konservasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan perbaikan diri. Variabel kedua, kepuasan karyawan terhadap upah dan remunerasi vis-à-vis kinerja mereka, menggabungkan indikator moneter dan non-moneter (Nicolau et al., 2020). Seperti yang dirumuskan oleh (Vo et al., 2022), motivasi kerja menunjukkan kemauan, usaha, dan antusiasme yang ditunjukkan individu dalam mengejar pekerjaan mereka. Variabel keempat adalah komitmen organisasi, yang dievaluasi melalui ukuran regulasi, profesional, dan instrumental.

Populasi penelitian adalah seluruh dosen pegawai negeri sipil yang terdapat perguruan tinggi swasta yang ada di Kota Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian SEM (Structural Equation Modeling) adalah minimal 180 sampel. Menurut (Hair et al., 2021) dalam metode SEM besarnya sampel adalah antara 100-200 orang dosen, maka sampel penelitian ini sebanyak 100 – 200 orang.

Kuesioner dan wawancara digunakan untuk mengumpulkan data. SEM PLS digunakan untuk menganalisis data. Teknik Covariance-based SEM (CB-SEM) dan Partial Least Square-SEM (PLS-SEM) termasuk dalam metode ini. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan, terutama mengenai asumsi statistik dan statistik kecocokan yang dihasilkan. CB-SEM memiliki berbagai batasan dan hanya memenuhi beberapa persyaratan, seperti: 1) sampel harus cukup besar; 2) data harus terdistribusi normal; 3) indikator konstruksi harus reflektif; dan 4) ketidakpastian faktor (kesalahan) yang dihasilkan dari ketidaktahuan program tentang penilaian hasil (Sarstedt & Hwang, 2020). Batasan-batasan ini dapat dielakkan melalui partial least squares structural equals modeling (PLS-SEM), yang menghasilkan model kausalitas rumit berdasarkan variabel laten. Lebih jauh lagi, ini adalah teknik statistik multivariat yang dapat dipercaya atau tidak dapat dipecahkan yang memperhitungkan beberapa variabel penjelas dan respons pada saat yang bersamaan (Hair et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent validity terdiri dari tiga pengujian yaitu reliability item (validitas tiap indikator), composite reability, dan average variance extracted (AVE). Convergent validity digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar convergent validity maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

Statistik yang digunakan dalam composite reliability atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha. Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Rule of thumb yang digunakan untuk nilai composite reliability lebih besar dari 0,6 serta nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,60. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,60 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 2. Composite Reliability

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Komitmen Organisasi	0,952	0,943
Remunerasi	0,919	0,909
Nilai-nilai individu	0,966	0,957
Motivasi kerja	0,943	0,933

Berdasarkan tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai composite reliability untuk komitmen organisasi sebesar 0,952; remunerasi sebesar 0,919; nilai-nilai individu sebesar 0,966; motivasi kerja sebesar 0,943. selanjutnya Cronbach's Alpha untuk komitmen organisasi sebesar 0,943; remunerasi sebesar 0,909; nilai individu sebesar 0,957; motivasi kerja sebesar 0,933. keempat variabel memperoleh nilai cronbach's alpha dan composite reliability diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran variance yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,50 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki convergent validity yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted
Komitmen Organisasi	0,688
Remunerasi	0,511
Nilai-nilai individu	0,824
Motivasi Kerja	0,626

Berdasarkan tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk untuk Komitmen Organisasi sebesar 0,688; Remunerasi sebesar 0,511; values sebesar 0,824; Motivasi Kerja sebesar 0,626. variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,50 sehingga konstruk memiliki convergent validity yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

Pemeriksaan discriminant validity dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan cross loading dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstrak. Ukuran cross loading adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain. Discriminant validity yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstrak yang lain. Berikut adalah nilai discriminant validity untuk masing-masing indikator.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

	Komitmen Organisasi	Remunerasi	Nilai-nilai Individu	Motivasi Kerja
X1.1	0,309	0,743	0,247	0,320
X1.10	0,300	0,723	0,225	0,295
X1.11	0,360	0,751	0,278	0,358
X1.2	0,363	0,751	0,270	0,336
X1.3	0,291	0,729	0,237	0,312
X1.4	0,352	0,746	0,256	0,327

	Komitmen Organisasi	Remunerasi	Nilai-nilai Individu	Motivasi Kerja
X1.5	0,474	0,567	0,473	0,523
X1.6	0,605	0,623	0,604	0,578
X1.7	0,413	0,779	0,345	0,397
X1.8	0,268	0,681	0,217	0,303
X1.9	0,338	0,740	0,283	0,348
X2.1	0,805	0,585	0,909	0,553
X2.2	0,800	0,595	0,895	0,545
X2.3	0,808	0,587	0,913	0,564
X2.4	0,813	0,611	0,910	0,567
X2.5	0,796	0,609	0,909	0,579
X2.6	0,817	0,619	0,911	0,599
Y1	0,794	0,560	0,702	0,539
Y2	0,800	0,595	0,795	0,545
Y3	0,844	0,564	0,694	0,614
Y4	0,838	0,574	0,687	0,606
Y5	0,826	0,542	0,706	0,630
Y6	0,819	0,556	0,682	0,579
Y7	0,811	0,515	0,645	0,583
Y8	0,867	0,607	0,679	0,617
Y9	0,861	0,610	0,661	0,629
Z1.1	0,611	0,497	0,559	0,840
Z1.10	0,588	0,424	0,483	0,792
Z1.2	0,594	0,491	0,524	0,814
Z1.3	0,627	0,517	0,548	0,806
Z1.4	0,574	0,449	0,509	0,796
Z1.5	0,580	0,483	0,528	0,808
Z1.6	0,539	0,456	0,470	0,816
Z1.7	0,512	0,403	0,442	0,740
Z1.8	0,450	0,445	0,393	0,704
Z1.9	0,549	0,410	0,466	0,785

Berdasarkan tabel 4, nilai discriminant validity atau loading factor untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah metode alternatif yang direkomendasikan untuk menilai validitas diskriminan, dengan menggunakan matriks multitrait-multimethod sebagai dasarnya. Kriteria pengukuran yang lain adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 5. Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

	Komitmen Organisasi	Remunerasi	Nilai-nilai Individu
--	---------------------	------------	----------------------

Komitmen Organisasi			
Remunerasi	0,620		
Nilai-nilai Individu	0,823	0,556	
Motivasi kerja	0,760	0,557	0,659

Berdasarkan tabel 5 di atas menunjukkan bahwa nilai discriminant validity atau Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih kecil dari 0.90. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

Tabel 6. Fornell-Larcker Criteria

	Komitmen Organisasi	Remunerasi	Nilai-nilai	Motivasi Kerja
Komitmen Organisasi	0,829			
Remunerasi	0,688	0,715		
Nilai-nilai	0,888	0,662	0,908	
Motivasi kerja	0,715	0,580	0,626	0,791

Berdasarkan tabel 6 di atas menunjukkan bahwa nilai discriminant validity atau Kriteria Fornell-Larcker untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan Goodness of Fit (GoF). GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari nilai rata-rata average communalities index (AVE) dikalikan dengan nilai R² model. Nilai GoF terbentang antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai : 0.1 (Gof kecil), 0,25 (GoF moderate), dan 0.36 (GoF besar) (Joe F. Hair et al., 2014). Semakin tinggi nilai GoF, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan goodness of fit model.

Tabel 7. Average Community Index

Variabel	AVE	R Square
Komitmen Organisasi	0,688	0,837
Remunerasi	0,511	0,440
Nilai-nilai	0,824	
Motivasi kerja	0,626	
Rata-rata	0,712	0,639
GOF		0,675

Berdasarkan Tabel 7 di atas hasil rata-rata communalities adalah 0,712. Nilai ini selanjutnya dikalikan dengan R² dan diakarkan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai GoF sebesar 0,675 lebih dari 0,36 sehingga dikategorikan sebagai GoF besar, artinya bahwa model sangat baik (memiliki kemampuan yang tinggi) dalam menjelaskan data empiris.

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil r-square untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah

dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai R-Square yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut :

Tabel 8. Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi	0.837	0.835
Motivasi Kerja	0.440	0.437

Dari tabel 8, diketahui bahwa pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Values terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai r-square 0,837 mengindikasikan bahwa variasi nilai Komitmen Organisasi mampu dijelaskan oleh variasi nilai Remunerasi, Motivasi Kerja dan Values sebesar 83.7% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 16.3% dipengaruhi oleh variabel lain, selanjutnya pengaruh Remunerasi dan Values terhadap Motivasi Kerja dengan nilai r-square 0,440 mengindikasikan bahwa variasi nilai Motivasi Kerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai Remunerasi dan Values sebesar 44% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 56% dipengaruhi oleh variabel lain.

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai F-Square yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 9. Nilai F-Square

	Komitmen Organisasi	Motivasi kerja
Komitmen Organisasi		
Remunerasi	0,038	0,087
Nilai-nilai	1.306	0,186
Motivasi kerja	0,183	

Berdasarkan tabel 9, diketahui bahwa Pengaruh Remunerasi terhadap Komitmen Organisasi mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,038 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah). Pengaruh values terhadap Komitmen Organisasi mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,186 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang). Dan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi mempunyai memiliki nilai F^2 sebesar 0,183 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).

Para peneliti mengukur relevansi prediksi model (Q^2) setelah menentukan nilai ukuran efek (f^2) untuk menghitung kekuatan prediksi model. Hair et al., (2020) mengklaim bahwa Q^2 mengevaluasi estimasi parameter dan nilai bawaan model. Peneliti menghitung Q^2 dengan menggunakan prosedur blindfolding dari PLS yang mencapai hasil estimasi dari skor variabel. Selain itu, peneliti memperoleh skor variabel dari skor redundansi yang divalidasi silang. Prediksi konstruksi endogen ditentukan oleh hasil validasi silang yang diekstraksi, yang juga menunjukkan tingkat kualitas model. Menurut (Sarstedt et al., 2020), $Q^2 > 0$ dalam variabel endogen reflektif menunjukkan relevansi prediksi model, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan kurangnya kekuatan prediksi model.

Tabel 10. Predictive Relevance (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/ SSO)$
Komitmen Organisasi	2961.000	1306.384	0,559
Remunerasi	3619.000	3619.000	
Nilai-nilai	1974.000	1974.000	
Motivasi kerja	3290.000	2398.539	0,271

Catatan : SSO - Jumlah kuadrat Pengamatan; SSE – Jumlah Kuadrat Kesalahan Prediksi; sedangkan nilai $Q^2 = 1-SSE/ SSO$

Seperti ditunjukkan pada tabel 10, dapat dilihat bahwa model tersebut memiliki relevansi prediksi 0,559 untuk Komitmen Organisasi, 0,271 untuk Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil tersebut, nilai Q^2 kedua konstruk endogen jauh di atas nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model tersebut memiliki predictive relevance yang baik

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel path coefficient berikut ini :

Tabel 11. Path Coefficient

	T Statistics	P Values	Keputusan
Nilai Individu → Komitmen Organisasi	18.295	0.000	Diterima
Remunerasi → Komitmen Organisasi	3.459	0.001	Diterima
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	6.938	0.000	Diterima

Tabel 11 menunjukkan hasil analisis Smart PLS data set lengkap. Hasil ini menunjukkan bahwa remunerasi, nilai-nilai individu dan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($p < 0,05$). Oleh karena itu, H1, H2 dan H3 diterima. Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

Tabel 12. Specific Indirect Effects

	T Statistics	P Values	Keputusan
Nilai Individu → Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	5.022	0,000	Diterima
Remunerasi → Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	4.274	0,000	Diterima

Analisis yang dilakukan pada Tabel 8 menguji efek mediasi, mengungkapkan hubungan antara remunerasi terhadap komitmen organisasi ketika dimediasi oleh motivasi kerja ($p < 0,05$), maka H4 diterima. Melalui motivasi kerja, nilai-nilai individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($p < 0,000$), sehingga H5 diterima.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini adalah dapat diterapkannya teori penelitian, pendapat dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan oleh hasil penelitian sebelumnya, dan pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Lima hal yang akan dikaji dalam analisis temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Nilai- Nilai Individu Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil investigasi hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai-nilai individu karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa nilai-nilai individu membentuk sikap dan perilaku yang mendukung atau menghambat keterikatan emosional, tanggung jawab moral, dan komitmen praktis seseorang terhadap organisasi. Nilai-nilai individu membentuk cara karyawan merespons organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan peluang yang diberikan. Semakin tinggi keselarasan antara nilai-nilai individu dan organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan memiliki komitmen emosional, normatif, dan berkelanjutan terhadap organisasi. Nilai-nilai individu merujuk pada prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman seseorang dalam bersikap, berperilaku, dan mengambil keputusan. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai individu memiliki peran penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan, termasuk komitmen mereka terhadap organisasi. Nilai-nilai individu memainkan peran signifikan dalam membentuk komitmen organisasi, terutama melalui keselarasan dengan budaya dan kebijakan organisasi. Keselarasan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan emosional, tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang, yang menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif dan loyal. Model Nilai-nilai Manusia menyatakan bahwa komitmen organisasi diperkuat dan nilai-nilai perusahaan ditingkatkan melalui kontribusi nilai-nilai individu. Nilai-nilai individu juga berperan dalam mencapai tujuan organisasi (Mahmud et al., 2020). Nilai-nilai individu karyawan memengaruhi komitmen organisasi secara langsung karena nilai-nilai ini adalah prinsip dasar yang membimbing perilaku, keputusan, dan cara karyawan merespons situasi di tempat kerja. Menurut beberapa penelitian, nilai-nilai individu mempengaruhi komitmen organisasi (Mat Desa et al., 2021; Kamma, 2020).

Pengaruh Remunerasi Terhadap Komitmen Organisasi

Sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis kedua, remunerasi mempengaruhi komitmen organisasi dosen, dengan demikian remunerasi, yang mencakup kompensasi finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi, memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Remunerasi yang efektif dan adil tidak hanya menjadi alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi juga mempengaruhi tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan memberikan remunerasi yang sesuai, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan keterikatan emosional karyawan, sehingga mendorong produktivitas dan keberhasilan jangka panjang. Muthmainnah et al. (2018) melaporkan hasil penelitian mereka dan menguraikan tiga komponen manajemen remunerasi dalam organisasi: asuransi, kompensasi fungsional, dan remunerasi karyawan (finansial). Hasilnya, korelasi positif dapat diamati antara tingkat komitmen terhadap organisasi dan tingkat remunerasi. Korelasi positif telah diamati antara tingkat komitmen organisasi dan kualitas sistem insentif organisasi yang mencakup gaji, tunjangan, bonus, manfaat tambahan, dan promosi (Ambad et al., 2017). Oleh karena itu, memberikan insentif kepada karyawan untuk berperilaku sesuai dengan preferensi pribadi mereka adalah mekanisme penting yang dapat digunakan oleh manajemen (Kayani & Kayani, 2021). Lebih jauh lagi, penghargaan dapat meningkatkan dedikasi karyawan, memastikan bahwa hasil dan sasaran kinerja selaras dengan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Korelasi antara tingkat remunerasi karyawan dan komitmen terhadap organisasi dapat dilihat, mengingat bahwa kompensasi bergantung pada pencapaian kinerja individu (Mahmud et al., 2018). Hasil studi ini konsisten dengan teori model nilai-nilai manusia, yang menjelaskan konsep penghargaan dan komitmen, yang keduanya berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Menurut berbagai

penelitian, kompensasi memengaruhi komitmen organisasi (Anggraini et al., 2019); (Bibi et al., 2020).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak, mencapai tujuan, dan memenuhi kebutuhan dalam konteks pekerjaan. Motivasi kerja memiliki pengaruh besar terhadap komitmen organisasi karyawan karena tingkat motivasi menentukan bagaimana karyawan memandang, merasa, dan bertindak terhadap organisasi mereka. Motivasi kerja adalah faktor kunci dalam membangun komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang termotivasi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, lebih cenderung memiliki keterikatan emosional (komitmen afektif), rasa tanggung jawab (komitmen normatif), dan alasan logis untuk bertahan (komitmen berkelanjutan). Mendorong pekerja untuk meningkatkan kinerja organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan komitmen organisasi yang kuat (Palaniammal & Arivuselva, 2017). Organisasi harus mengakui pentingnya motivasi manusia sebagai faktor krusial dalam mempromosikan komitmen organisasi dan mencapai peningkatan produktivitas dan kinerja untuk mempertahankan keberlanjutan dan daya saing mereka. Kesimpulan dari penelitian ini didasarkan pada gagasan model nilai-nilai manusia (Schwartz et al., 2018), yang menunjukkan bahwa sikap dan perilaku individu dibentuk oleh motivasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi karyawan, baik dari dalam diri mereka sendiri maupun dari sumber eksternal, untuk terlibat dalam tindakan yang mencapai tujuan tertentu. Tindakan ini termasuk, tetapi tidak terbatas pada, meningkatkan produktivitas karyawan, membina hubungan positif dengan orang lain, dan pada akhirnya menciptakan rasa stabilitas. Beberapa penelitian (Bytyqi, 2020); (Frastika & Franksiska, 2021) telah menemukan bahwa motivasi memengaruhi komitmen organisasi.

Peran Motivasi Kerja Pada Pengaruh Nilai-Nilai Individu Terhadap Komitmen Organisasi

Investigasi empiris hipotesis keempat mengungkapkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara nilai dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja mereka. Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka merupakan strategi yang efektif untuk memelihara komitmen organisasi yang kuat (Budiono, 2024). Nilai-nilai pribadi mempengaruhi motivasi, yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen organisasi (Dagenais-Desmarais et al., 2018). Nilai-nilai ini membimbing individu untuk mencapai tujuan mereka dan memberikan peta jalan untuk bertindak. Studi ini menunjukkan bahwa nilai-nilai dan metode untuk mencapai tujuan berdampak positif pada komitmen organisasi. Motivasi kerja karyawan dan komitmen organisasi berkorelasi positif. Temuan kami sejalan dengan perspektif (Schwartz et al., 2018), yang menekankan peran penting nilai-nilai pribadi dalam membentuk dan mengendalikan perilaku individu. Perilaku individu sangat penting untuk mencapai tujuan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Mahmud et al., 2019). Motivasi karyawan yang tinggi sangat penting bagi bisnis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas, dan bertahan dalam jangka panjang (Jufrizen et al., 2022). Oleh karena itu, bisnis harus menyadari pentingnya motivasi manusia dalam menumbuhkan loyalitas organisasi dan meningkatkan kinerja. Nilai-nilai pribadi secara tidak langsung memengaruhi dampak motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Nilai-nilai pribadi seperti etos kerja yang kuat, dedikasi, dan kompetensi profesional memotivasi individu untuk menunjukkan loyalitas kepada organisasi mereka. Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian (Mahmud et al., 2019), yang menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi memengaruhi keberlanjutan organisasi dan individu.

Peran Motivasi Kerja Pada Pengaruh Remunerasi Terhadap Komitmen Organisasi

Temuan yang diperoleh dari pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa remunerasi secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi melalui motivasi kerja. Artinya remunerasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi ketika pegawai mendapatkan motivasi kerja. Dalam hal ini, remunerasi yang diterima karyawan (baik finansial maupun non-finansial) tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi. Sebaliknya, remunerasi mempengaruhi motivasi kerja terlebih dahulu, dan kemudian motivasi kerja inilah yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi. Remunerasi yang diberikan oleh instansi mampu memberikan motivasi yang kuat kepada pegawai untuk berkontribusi dan berkomitmen terhadap instansi. Pegawai yang bekerja pada instansi akan tetap mendapatkan gaji pokok setiap bulannya tanpa memperhatikan iuran yang diberikan oleh perorangan pada instansi tempatnya bekerja. Hal ini membentuk pola pikir pegawai bahwa kurang pentingnya remunerasi bagi pegawai terutama yang mempunyai pekerjaan lain sehingga tidak timbul motivasi kerja dalam diri pegawai yang berdampak pada rendahnya komitmen organisasi. Remunerasi sangat penting dalam mendorong keterlibatan organisasi, terutama ketika karyawan termotivasi oleh peran pekerjaan mereka. Di Lembaga pendidikan tinggi, struktur kompensasi sering kali mendorong keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi. Karyawan lembaga pendidikan tinggi biasanya menerima pendapatan pokok bulanan mereka bergantung pada penerimaan kontribusi dari individu (Mahmud et al., 2019).

SIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh nilai dan remunerasi terhadap komitmen organisasi dosen PNS yang dimediasi oleh mediasi motivasi kerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Medan, Sumatera Utara - Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai individu mempengaruhi motivasi kerja dan juga mempengaruhi komitmen organisasi dosen Pegawai Negeri Sipil di pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan. Kemudian, remunerasi mempengaruhi motivasi kerja dan juga mempengaruhi komitmen organisasi. Motivasi kerja dosen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, ditemukan bahwa motivasi kerja bertindak sebagai mediator kritis antara nilai remunerasi dan komitmen organisasi dosen Pegawai Negeri Sipil di pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan.

Beberapa saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil kajian dan analisis yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: Pegawai perlu meningkatkan profesionalismenya dengan lebih mengutamakan kewajibannya sebagai pegawai daripada pekerjaan lain yang dijalani agar fokus pekerjaan yang dijalani tidak terbagi-bagi. Lingkungan organisasi yang baik juga perlu diciptakan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut agar komitmen organisasi dapat terbentuk. Misalnya seorang pimpinan organisasi perlu memberikan contoh yang baik dalam hal menunjukkan komitmennya terhadap organisasi agar orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut juga termotivasi untuk memiliki komitmen yang baik terhadap organisasinya. Perguruan Tinggi Swasta di Medan diharapkan dapat memperbaiki sistem remunerasi agar pegawainya lebih sejahtera dan meningkatkan kinerjanya agar termotivasi dan berkomitmen tinggi.

Terdapat beberapa keterbatasan yang melekat dalam penelitian ini, yang dapat menimbulkan bias atau ketidakakuratan dalam temuannya. Pertama, ketergantungan pada kuesioner sebagai instrumen penelitian membatasi penelitian ini pada penilaian diri atas

persepsi pribadi. Selain itu, populasi penelitian ini terbatas pada dosen pegawai negeri sipil dari universitas swasta di Medan, Indonesia, yang dapat membatasi generalisasi temuan ke konteks atau populasi lain. Keterbatasan ini menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut yang mencakup berbagai metodologi dan populasi untuk memahami dinamika komitmen organisasi secara komprehensif.

REFERENSI

- Ambad, S. N. A., Rimin, F., & Harbi, A. (2017). Determinant of Organizational Commitment among Women Employees in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i10/3371>
- Andian, A. P., & Ratnawati, I. (2022). The Effect of Individual Value on Affective Commitment Through Psychological Well-Being as Intervening Variables (Study on Members of the Maluku Regional Police State Police School). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 677. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i1.4888>
- Anggraini, D., Muchtar, B., & Masdupi, E. (2019). Effect Of Remuneration, Work Motivation And Organizational Commitment To Job Performance. *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 64(1993), 691–699. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.54>
- Apridar, A., & Adamy, M. (2018). The effect of job satisfaction and work motivation on organizational commitment and organizational citizenship behavior in bni in the working area of bank indonesia lhokseumawe. *Emerald Reach Proceedings Series, 1*, 1–5. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00063>
- Bibi, P., Bilal, H., Ahmad, A., & Hussain, J. (2020). Effect of Remuneration on Employee Commitment: Empirical Evidence from Hotel Industry. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(4), 1069–1075. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i4.1462>
- Budiono, A. (2024). Organisational Commitment Influenced by Motivation and Training with Job Satisfaction and Performance as Mediator. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(1), 16–32. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i1.2836>
- Bytyqi, Q. (2020). The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees. *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 24–32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Dagenais-Desmarais, V., Leclerc, J.-S., & Londei-Shortall, J. (2018). The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation? *Work & Stress*, 32(2), 147–167. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1317880>
- Dighe, S., LaVelle, J. M., Chikate, P., Acikgoz, M., Kannan, P., Espelien, D., & Sarode, T. (2024). Values-Engaged Teaching for Effective Practice in Applied Disciplines. In M. B. Rao, A. Singh, & P. M. Rao (Eds.), *Worldviews and Values in Higher Education* (pp. 25–49). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-897-520241003>
- Frastika, A., & Franksiska, R. (2021). The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 551. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i4.39908>
- Gifari, F., & Madhakomala, R. (2023). Education and Training (Diklat)-Based Human Resource Development to Increasing Employee Creativity: Literature Study. *Journal*

- of Advances in Accounting, Economics, and Management*, 1(2), 1–15. <https://doi.org/10.47134/aaem.v1i2.45>
- Hair, Joe F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, Joe F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Irfan, I., Manurung, S., & Hani, S. (2024). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi* (E. Sinambela (ed.); Edisi Revi). UMSU Press.
- Jufrizen, J., Rizki, B. O., & Arif, M. (2022). Effect of Mediation Work Motivation on the Effect of Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(2), 18–33. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v4i1.10530>
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS*.
- Kamma, A. W. (2020). Personal Value, Organizational Commitment and Performance of Lecturers. *International Conference of Business and Social Sciences*, 32–38. <https://debian.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/7>
- Kayani, B. N., & Kayani, U. N. (2021). Factors Affecting Organizational Commitment of Employees: Evidence from Pakistan. *Australian Journal of Business and Management Research*, 6(1), 13–27. <https://doi.org/10.52283/nswrca.ajbmr.20210601a02>
- Kusmeri, K. (2018). Pengaruh Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional. *Industrial Engineering Journal*, 7(1), 43–49. <https://doi.org/10.53912/iejm.v7i1.296>
- Mahmud, A., Hidayah, R., & Widhiastuti, R. (2018). Remuneration, Motivation, and Performance: Employee Perspectives. *KnE Social Sciences*, 3(10), 68. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3119>
- Mahmud, A., Susilowati, N., & Tusyanah, T. (2020). *Does work motivation mediate the effect of individual values on organizational commitment?* 3, 44–49. <https://doi.org/10.32698/tech3234>
- Mahmud, Amir, Susilowati, N., & Tusyanah, T. (2019). Human Values Model Analysis on Organizational Commitment in Higher Education. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(1), 46–57. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17569>
- Mat Desa, N., Hasmi Abu Hassan Asaari, M., & Idris, S. (2021). Personal Values and Organizational Commitment among Administrative Employees of a Public University. *International Journal of Asian Social Science*, 11(7), 333–344. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.117.333.344>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mura, L., Gontkovicova, B., Spisakova, E. D., & Hajduova, Z. (2019). Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations in Business and Economics*, 18(2), 156-173.
- Muthmainnah, Syuhaimie Hamid, A. Y., & Hariyati, R. T. S. (2018). Improving nurses' performance through remuneration: a literature review. *Enfermeria Clinica*, 28, 130–

133. [https://doi.org/10.1016/S1130-8621\(18\)30052-4](https://doi.org/10.1016/S1130-8621(18)30052-4)
- Nicolau, J. L., Mellinas, J. P., & Martín-Fuentes, E. (2020). Satisfaction measures with monetary and non-monetary components: Hotel's overall scores. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102497. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102497>
- Palaniammal, V. S., & Arivuselvey, V. J. (2017). A Study on Motivational Factors Affecting Employee's Work Performance at Greaves Cotton. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 5(3), 1052–1059.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM - with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278(2021), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- Sadaf, M., Mukhtar, U., Nemati, A. R., Yousaf, R., & Javed, W. (2022). Impact of Organizational Value System, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 4(1), 71–99. <https://doi.org/10.52633/jemi.v4i1.151>
- Sarstedt, M., & Hwang, H. (2020). Advances in composite-based structural equation modeling. *Behaviormetrika*, 47(1), 213–217. <https://doi.org/10.1007/s41237-020-00105-9>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling BT - Handbook of Market Research* (C. Homburg, M. Klarmann, & A. E. Vomberg (eds.); pp. 1–47). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Schwartz, A. L., Zaslavsky, A. M., Landon, B. E., Chernew, M. E., & McWilliams, J. M. (2018). Low-Value Service Use in Provider Organizations. *Health Services Research*, 53(1), 87–119. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12597>
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2020). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184>
- Suputra, I. D. N. S. A., & Sriathi, A. A. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E- Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 4628–4656. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i09.p1>
- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD Is Doing—What HRD Should be Doing: The Case for Transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39–65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>
- Vo, T. T. D., Velásquez, K., & Chung-Wen, C. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(49), 1–19.
- Yuyun, Y., & Darmawati, T. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PDAM Lematang Enim Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(3), 284–296. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i3.4852>