



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 196-206

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Ekacinta Putri Dinanti¹, Kasmiruddin²

Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau

Email: ekacinta.putri1449@student.unri.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, pada karyawan Business Unit Forest Planning PT. Riau Andalan Pulp and Paper di Pangkalan Kerinci. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada 171 responden dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (T -statistic = 4.181, P -value = 0.000). Pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (T -statistic = 4.735, P -value = 0.000). Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi (T -statistic = 2.101, P -value = 0.018), serta antara pengembangan karir terhadap komitmen organisasi (T -statistic = 2.242, P -value = 0.012). Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan program pengembangan karir yang efektif tidak hanya meningkatkan komitmen karyawan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya perusahaan untuk terus meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menyediakan peluang studi lanjut guna memperkuat komitmen organisasi secara menyeluruh.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Variabel Intervening, Kuantitatif

1. Latar Belakang

Organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk terus meningkatkan mutu dan keberlanjutan, yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan ketat saat ini, dan pencapaian tujuan perusahaan tidak akan terwujud tanpa komitmen serta usaha dari karyawan. Komitmen organisasi, sebagai sikap loyalitas dan keterlibatan aktif karyawan terhadap tujuan dan nilai organisasi, menjadi krusial untuk keberhasilan jangka panjang.

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi telah banyak diteliti, di antaranya adalah budaya organisasi dan pengembangan karir. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan, menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai nilai yang diyakini. Pengembangan karir juga esensial dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, di mana karyawan yang merasa memiliki peluang karir yang jelas cenderung lebih terlibat dan berkomitmen. Penelitian sebelumnya oleh Dani & Wulansari (2023) dan Liany (2020) menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, sementara Sari & Khasanah (2021) menemukan hal serupa untuk pengembangan karir.

Namun, terdapat inkonsistensi dalam temuan penelitian terdahulu. Mufarrohah & Sumartik (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan Hendriatno & Marhalinda (2020) menemukan tidak ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap komitmen organisasi, terutama pada karakteristik milenial yang cenderung mencari pekerjaan fleksibel. Inkonsistensi ini mengindikasikan adanya variabel lain yang mungkin memediasi hubungan tersebut.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja diidentifikasi sebagai variabel mediasi yang potensial. Kepuasan kerja, sebagai respons afektif terhadap berbagai aspek pekerjaan, telah terbukti berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang puas cenderung lebih loyal dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

PT. Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP), khususnya Business Unit Forest Planning, merupakan objek penelitian yang relevan karena merupakan salah satu pabrik pulp & paper terefisien di dunia dengan budaya organisasi yang menekankan keberlanjutan dan tanggung jawab. Meskipun demikian, data internal PT. RAPP menunjukkan fluktuasi jumlah karyawan dan persentase karyawan keluar yang relatif rendah namun mengalami lonjakan pada tahun 2023, mengindikasikan tantangan dalam mempertahankan komitmen karyawan. Pra-survei lapangan juga menemukan beberapa fenomena seperti ketidakdisiplinan waktu, meninggalkan pekerjaan saat jam kerja, penggunaan *gadget* berlebihan, penumpukan pekerjaan, dan keterlambatan rapat, yang menunjukkan tingkat komitmen karyawan belum optimal. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji lebih dalam pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. RAPP.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Gejala-gejala yang diperoleh dari observasi diubah menjadi data numerik dan dianalisis menggunakan metode statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan hasil yang objektif serta dapat diuji secara statistik. Dalam penelitian kuantitatif, penulis wajib menjelaskan bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini memanfaatkan data sekunder dan data primer. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner dengan format jawaban tertutup yang menyediakan beberapa pilihan jawaban untuk setiap pertanyaan yang telah disusun secara terstruktur. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif dan pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*) versi 4.

2.1. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek-objek atau subyek-subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di Tarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Business Unit Forest Planning PT. RAPP yang berjumlah 302 orang karyawan.

Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Dalam penelitian ini digunakan teknik *Proportional stratified random sampling* yaitu teknik ini hampir sama dengan teknik random sampling namun penentuan sampelnya memperhatikan tingkatan yang ada di dalam populasi (Siyoto & Sodik, 2015). Peneliti menggunakan perhitungan rumus slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga didapatkan total sampel berjumlah 171 orang dari populasi yang ada sebesar 302 orang karyawan.

2.2. Teknik dan Analisis Data

1. Statistik deskriptif : Analisis ini menyajikan data yang masuk kemudian dikelompokkan dalam bentuk tabel atau grafik disertai dengan penjelasan sesuai dengan metode deskriptif. Dengan menjabarkan permasalahan secara umum, membahas data-data yang telah ada yang kemudian dikaitkan dengan teori-teori yang relevan dengan masalah yang bersangkutan.
2. Analisis Data: Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS SEM versi 4, yang menjelaskan hubungan antar variabel laten melalui indikatornya dalam satu tahap analisis. Metode Partial Least Square (PLS) dipilih karena efektif untuk mengkonfirmasi teori dan mengevaluasi hubungan antar variabel laten secara mendetail (Ghozali, 2013).

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian dimulai dari menyebarkan kuesioner kepada responden yang berjumlah 171 orang karyawan business unit forest planning PT. RAPP. Adapun data yang telah terkumpul dari penyebaran kuesioner penelitian ini ialah tanggapan responden mengenai pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan business unit forest planning PT. RAPP.

3.1. Hasil Penelitian

Untuk memperoleh sebaran responden yang merata, penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan kesediaan responden dalam menjawab instrumen penelitian. Agar hasil penelitian dapat digeneralisasi pada

populasi dengan kondisi serupa, peneliti menjaga keseimbangan identitas responden. Profil responden menunjukkan mayoritas laki-laki (84%) dan perempuan (15%). Berdasarkan usia, responden paling dominan berada pada rentang 20-30 tahun (36%), 31-40 tahun (35%), 41-50 tahun (24%), dan di atas 50 tahun (5%). Dari segi pendidikan, responden terdiri atas SMA/ sederajat (38%), Diploma (23%), S1/D4 (37%), dan S2 (2%). Sedangkan berdasarkan jenis jabatan, responden adalah manajer (5%), asisten kepala (10%), asisten (38%), dan mandor (47%).

Pengujian Instrumen

1. Outer Model

a. Uji Validitas Konvergen

Penilaian validitas konvergen pada indikator dapat dilakukan melalui nilai loading factor. Secara ideal, indikator yang dianggap valid adalah yang memiliki loading factor > 0,70. Hasil pengujian validitas konvergen untuk setiap indikator pada masing-masing konstruk variabel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji *Validitas Convergent* Variabel Penelitian

	Budaya Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Komitmen Organisasi (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1.1	0,822			
X1.2	0,764			
X1.3	0,797			
X1.4	0,855			
X1.5	0,819			
X1.6	0,779			
X1.7	0,744			
X1.8	0,741			
X1.9	0,762			
X1.1	0,760			
X1.1	0,738			
X1.1	0,703			
X1.1	0,797			
X1.1	0,801			
X2.1		0,881		
X2.2		0,863		
X2.3		0,839		
X2.4		0,785		
X2.5		0,882		
X2.6		0,799		
X2.7		0,732		
X2.8		0,858		
X2.9		0,752		
X2.1		0,810		
Y.1			0,757	
Y.2			0,865	
Y.3			0,803	
Y.4			0,897	
Y.5			0,767	
Y.6			0,826	
Z.1				0,775

	Budaya Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Komitmen Organisasi (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Z.2				0,756
Z.3				0,763
Z.4				0,720
Z.5				0,798
Z.6				0,798
Z.7				0,801
Z.8				0,736
Z.9				0,846
Z.10				0,744
Z.11				0,708
Z.12				0,778

Hasil uji penelitian menunjukkan bahwa nilai pada setiap pertanyaan indikator untuk masing-masing individu mencapai 0,7, yang berarti semua individu dinyatakan valid. Dengan kata lain, nilai *outer model* antara indikator dan variabel telah memenuhi *convergent validity* karena nilai *loading factor* lebih dari 0,7. Nilai *convergent validity* terendah tercatat pada variabel Budaya Organisasi (X1) sebesar 0,703, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada variabel Komitmen Organisasi (Y) sebesar 0,897.

b. Uji Validitas Diskriminan

Sebuah model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik jika setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel laten yang sesuai dibandingkan dengan nilai loading pada variabel laten lainnya. Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai *Discriminant Validity* atau *Cross Loading*

	Budaya Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Komitmen Organisasi (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1.1	0,822	-0,086	0,197	0,229
X1.2	0,764	-0,079	0,200	0,218
X1.3	0,797	-0,075	0,178	0,165
X1.4	0,855	-0,080	0,263	0,249
X1.5	0,819	-0,159	0,252	0,188
X1.6	0,779	-0,078	0,244	0,233
X1.7	0,744	0,065	0,162	0,123
X1.8	0,741	0,007	0,122	0,079
X1.9	0,762	0,013	0,246	0,214
X1.10	0,760	-0,002	0,162	0,231
X1.11	0,738	0,064	0,113	0,145
X1.12	0,703	0,004	0,145	0,110
X1.13	0,797	-0,054	0,113	0,121
X1.14	0,801	-0,145	0,218	0,151
X2.1	-0,100	0,881	-0,235	-0,114
X2.2	-0,024	0,863	-0,179	-0,108
X2.3	0,005	0,839	-0,142	-0,007
X2.4	-0,056	0,785	-0,138	-0,121
X2.5	-0,066	0,882	-0,211	-0,057
X2.6	-0,162	0,799	-0,144	0,006
X2.7	-0,028	0,732	-0,184	-0,051

	Budaya Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Komitmen Organisasi (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X2.8	-0,082	0,858	-0,151	0,019
X2.9	0,028	0,752	-0,161	-0,083
X2.10	-0,099	0,810	-0,132	-0,034
Y.1	0,108	-0,292	0,757	0,422
Y.2	0,233	-0,186	0,865	0,555
Y.3	0,161	-0,157	0,803	0,470
Y.4	0,230	-0,155	0,897	0,554
Y.5	0,212	-0,146	0,767	0,572
Y.6	0,285	-0,128	0,826	0,543
Z.1	0,232	-0,074	0,540	0,775
Z.2	0,240	-0,066	0,535	0,756
Z.3	0,119	0,049	0,410	0,763
Z.4	0,128	0,024	0,418	0,720
Z.5	0,193	-0,079	0,497	0,798
Z.6	0,193	-0,079	0,497	0,798
Z.7	0,181	-0,110	0,512	0,801
Z.8	0,195	0,002	0,432	0,736
Z.9	0,190	-0,044	0,491	0,846
Z.10	0,181	-0,069	0,581	0,744
Z.11	0,149	-0,147	0,480	0,708
Z.12	0,171	-0,070	0,427	0,778

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai loading factor untuk setiap indikator dalam masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai loading indikator tersebut jika dikaitkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten memiliki discriminant validity yang baik, yang berarti indikator-indikator pada satu variabel tidak berkorelasi tinggi dengan konstruk variabel lain.

c. Uji Reliabilitas

Kriteria reliabilitas dan validitas dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas tinggi jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan AVE lebih dari 0,50. Pada Tabel 5.6 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 3. Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0,950	0,960	0,955	0,606
X2	0,946	0,962	0,954	0,675
Y	0,902	0,906	0,925	0,673
Z	0,937	0,940	0,946	0,592

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk yang diuji telah memenuhi syarat reliabilitas dan validitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih dari 0,70, *composite reliability* di atas 0,60, serta *Average Variance Extracted* (AVE) yang melebihi 0,50 sesuai

dengan kriteria yang direkomendasikan. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural.

2. Inner Model

a. Variance Inflated Factor (VIF)

Sebelum melakukan pengujian hipotesis pada model struktural, perlu terlebih dahulu memeriksa adanya multikolinearitas antar variabel dengan melihat nilai Inner VIF. Hasil uji VIF dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Variance Inflated Factor (VIF)

	VIF
X1 -> Y	1,064
X2 -> Y	1,009
X1 -> Z	1,005
X2 -> Z	
Z -> Y	1,065

Berdasarkan tabel di atas, nilai inner VIF menunjukkan angka < 5 , yang mengindikasikan bahwa tingkat multikolinearitas antar variabel rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa estimasi parameter dalam SE-PLS bersifat *robust* (tidak bisa).

b. R-Square

Dalam pengujian ini, perubahan nilai R-Square digunakan untuk menjelaskan apakah variabel laten eksogen tertentu memberikan pengaruh yang substansial terhadap variabel laten endogen. Hasil PLS R-Squares menunjukkan jumlah varians konstruk yang dapat dijelaskan oleh model. Menurut Ghozali dan Latan (2019:78), nilai R-Square dibagi menjadi tiga kategori, yaitu 0,75, 0,50, dan 0,25, yang masing-masing mengindikasikan model yang kuat, sedang, dan lemah. Berikut adalah tabel hasil nilai R-Square pada penelitian ini:

Tabel 5. Hasil Uji R-Square adjusted

	R-square	R-Square adjusted
Komitmen Organisasi (Y)	0,540	0,532
Kepuasan Kerja (Z)	0,237	0,228

Dari tabel di atas, diperoleh nilai R-Square untuk variabel Komitmen Organisasi (Y) sebesar 0,540 atau 54%. Ini berarti bahwa 54% variasi pada variabel Komitmen Organisasi (Y) dapat dijelaskan oleh pengaruh budaya organisasi (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Kepuasan Kerja (Z). Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja (Z) adalah 0,237 atau 23,7%, yang menunjukkan bahwa 23,7% variasi pada Kepuasan Kerja (Z) dipengaruhi oleh budaya organisasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2).

c. Model Fit

Nilai NFI menunjukkan seberapa persen model yang diteliti itu fit. Nilai NFI dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Uji Model Fit

	Saturated model	Estimated model
NFI	0,497	0,497

Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki nilai *Normal Fit Index* (NFI) sebesar 0,497 atau 49,7%, yang menunjukkan bahwa model ini 49,7% lebih baik dibandingkan dengan null model.

Uji Hipotesis*1. Path Coefficients*

Nilai *Path Coefficients* dianggap positif jika lebih dari 0 (> 0), dan negatif jika kurang dari 0 (< 0). Berikut adalah hasil perhitungan *Path Coefficients* dalam penelitian ini:

Tabel 7. Hasil Uji Path Coefficients

	Budaya Organisasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Komitmen Organisasi (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)			0,360	0,148	Diterima
Pengembangan Karir (X2)			0,375	0,289	Diterima
Komitmen Organisasi (Y)					Diterima
Kepuasan Kerja (Z)			0,110		Diterima

Tabel hasil di atas menunjukkan bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki hubungan langsung dengan nilai koefisien positif. Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka seluruh variabel tersebut dapat diterima secara statistik. Secara rinci, variabel budaya organisasi (X1) berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi (Y) dengan nilai 0,360. Selanjutnya, variabel Pengembangan Karir (X2) juga memiliki hubungan positif terhadap Komitmen Organisasi (Y) dengan nilai 0,375. Selanjutnya, variabel Budaya Organisasi (X1) berhubungan positif dengan Kepuasan kerja (Z) dengan nilai 0,148 dan pengembangan karir (X2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai 0,289. Selain itu, variabel Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,110.

2. T-Statistic

Pengujian *T-statistics* dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel eksogen secara keseluruhan terhadap variabel endogen dalam penelitian ini. Nilai T-statistics yang dihasilkan lebih dari 1,96 dengan P-value sebesar 0,05. Berikut adalah tabel hasil pengujian pada penelitian ini:

Tabel 8. Hasil Uji T-Statistics

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,358	0,354	0,085	4,181	0,000	Diterima
Budaya Organisasi -> Kepuasan kerja	0,341	0,339	0,082	4,149	0,000	Diterima
Pengembangan Karir -> Komitmen Organisasi	0,398	0,408	0,084	4,735	0,000	Diterima
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,483	0,488	0,080	5,990	0,000	Diterima

Kepuasan Kerja - > Komitmen Organisasi	0,245	0,232	0,101	2,428	0,007	Diterima
--	-------	-------	-------	-------	--------------	-----------------

Tabel diatas merupakan tabulasi hasil pengujian *T-statistics* pada variabel yang memiliki pengaruh langsung pada penelitian ini. Sesuai dengan hasil tabel di atas, variabel Budaya Organisasi -> Komitmen organisasi memiliki nilai *T-statistics* (4,181 > 1.96) dan *P-value* (0.000 < 0.05) dengan begitu hubungan antara kedua variabel dapat dikatakan memiliki arah yang positif dan signifikan. Variabel Budaya Organisasi -> Kepuasan kerja dengan nilai *T-statistics* (4,149 > 1.96) dan *P-value* (0.000 < 0.05) kedua hubungan variabel dikatakan positif dan signifikan. Variabel Pengembangan karir -> Komitmen organisasi dengan nilai *T-statistics* (4,735 > 1.96) dan *P-value* (0,000 < 0.05) dapat dikatakan hubungan kedua variabel positif dan signifikan karena telah memenuhi kaedah yang sudah ditetapkan namun tidak sebesar yang lainnya. Variabel Pengembangan karir -> Kepuasan kerja dengan nilai *T-statistics* (5,990 > 1.96) dan *P-value* (0.000 < 0.05) kedua hubungan variabel dikatakan positif dan signifikan. Variabel Kepuasan kerja -> Komitmen organisasi dengan nilai *T-statistics* (2,428 > 1.96) dan *P-value* (0.078 < 0.05) kedua hubungan variabel dikatakan positif dan signifikan.

Dalam penelitian ini digunakan variabel intervening yang berfungsi sebagai mediator antara variabel eksogen dan endogen. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji *specific indirect effects* untuk mengetahui pengaruh variabel intervening dalam memediasi hubungan antar konstruk yang digunakan. Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah terdapat perubahan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen ketika variabel intervening dimasukkan dalam model. Berikut adalah hasil pengujian pada penelitian ini:

Tabel 9. Hasil Uji *T-Statistic* Variabel Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,083	0,078	0,039	2,101	0,018
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,118	0,113	0,053	2,242	0,012

Pada tabel diatas hasil di atas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap Komitmen organisasi melalui kepuasan kerja memiliki nilai *T-statistics* (2,101 > 1.96) dan *P-value* (0.018 < 0.05) dengan hasil nilai yang didapatkan maka hubungan antar variabel dapat dinyatakan positif dan signifikan. Selanjutnya variabel Pengembangan karir terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja memiliki nilai *T-statistics* (2,242 > 1.96) dan *P-value* (0.012 < 0.05) Sesuai dengan hasil nilai *T-statistics* dan *P-value* yang diperoleh dari hubungan antara variabel eksogen dan endogen yang diberi variabel intervening guna memediasi hubungan antar variabel dapat dinyatakan positif dan signifikan untuk seluruh variabel yang diberi mediasi.

Tabel 10. Hasil Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Hasil	Keterangan
H1	Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	Positif dan signifikan	Diterima
H2	Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi	Positif dan signifikan	Diterima
H3	Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Positif dan signifikan	Diterima

H4	Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	Positif dan signifikan	Diterima
H5	Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	Positif dan signifikan	Diterima
H6	Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja	Positif dan signifikan	Diterima
H7	Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja	Positif dan signifikan	Diterima

3.2 Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Pada nilai *T-statistics* dengan nilai 4,181 yang menunjukkan nilai tersebut lebih besar dari ketentuan nilai seharusnya yaitu 1,96. Nilai *P-value* atau signifikansi 0,000 dengan ketentuan nilai seharusnya yaitu harus dibawah nilai 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat membentuk perilaku karyawan yang mendukung terciptanya komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, membuktikan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Pada nilai *T-statistics* dengan nilai 4,735 yang menunjukkan nilai tersebut lebih besar dari ketentuan nilai seharusnya yaitu 1,96. Nilai *P-value* atau signifikansi 0,000 dengan ketentuan nilai seharusnya yaitu harus dibawah nilai 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang kuat dapat membentuk perilaku karyawan yang mendukung terciptanya komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H2) dinyatakan diterima.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai *T-statistic* sebesar 4,149 melebihi nilai kritis 1,96, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 berada di bawah batas 0,05. Ini menunjukkan bahwa semakin positif budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis kedua (H3) diterima.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai *T-statistic* sebesar 5,990 melebihi nilai kritis 1,96, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 berada di bawah batas 0,05. Ini menunjukkan bahwa semakin positif pengembangan karir yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis kedua (H4) diterima.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian, membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan nilai *T-statistics* 2,428 > 1,96 dengan signifikansi 0,007. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H5) diterima.

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pada nilai *T-statistics* dengan nilai 2,101 yang menunjukkan nilai tersebut lebih besar dari ketentuan nilai seharusnya yaitu 1,96. Nilai *P-value* atau signifikansi 0,018 dengan ketentuan nilai seharusnya yaitu harus dibawah nilai 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian mendorong tingkat komitmen organisasi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H6) dinyatakan diterima.

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, membuktikan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pada nilai *T-statistics* dengan nilai 2,242 yang menunjukkan nilai tersebut lebih besar dari ketentuan nilai seharusnya yaitu 1,96. Nilai *P-value* atau signifikansi 0,012 dengan ketentuan nilai seharusnya yaitu harus dibawah nilai 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian mendorong tingkat komitmen organisasi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H7) dinyatakan diterima.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*, yang dilakukan pada PT. Riau Andalan Pulp and Paper, *Business Unit Forest Planning* Pangkalan Kerinci melalui penyebaran kuesioner online kepada 171 responden, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Penelitian ini memberikan hasil bahwa Budaya Organisasi terbukti secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi. Penelitian ini memberikan hasil bahwa Pengembangan Karir terbukti secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya semakin baik kesempatan dan fasilitas pengembangan karir yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi. Penelitian ini memberikan hasil bahwa Budaya Organisasi terbukti secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Artinya, semakin kuat penerapan budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi yang lebih besar melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini memberikan hasil bahwa Pengembangan Karir terbukti secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik penerapan pengembangan karir akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi yang lebih besar melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Referensi

1. Nisa, S., Lestari, D., Artono Agus, & Setyaningrum, R. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Seminar Nasional Manajemen Bisnis Volume 2, Nomor 1*.
2. Rachel, S. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kantor Kebun Sei Pagar*.
3. Dani, R. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Di Grand Rocky Hotel Bukittinggi. *Jurnal Manajemen Pariwisata dan Perhotelan Vol. 2, No. 1*.
4. Liany, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 5 No. 3*.
5. Sari, D. K., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 537–557.
6. Mufarrohah, K., & Sumartik. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *JUMANAGE: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*.

7. Hendriatno, S., & Marhalinda. (2020). Analisis Persepsi Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Generasi Milenial pada Bank di Kota Bandung. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika Vol 3 No 3*.
8. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
9. Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
10. Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.