BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Pustaka

Pada proses penelitian ini, peneliti menggunakan *grand theory* sebagai landasan penelitian untuk acuan sebuah penelitian kedepanya. *Grand theory* adalah sebuah dasar lahirnya teori-teori lain yang mana teori ini bersifat luas dan kemudian dirumuskan pada level selanjutnya. Dalam penelitian ini menggunakan *grand theory* menurut Ajzen (1991) yaitu perilaku konsumen dan Manajemen Pemasaran. Dimana segala minat dan keputusan konsumen merupakan bagian dari perilaku konsumen. Sehingga peneliti menggunakan teori perilaku konsumen dan Manajemen untuk dijadikan dasar/landasan penelitian ini.

1. *Theory of Planned Behavior* (TPB)

Menurut Ajzen (1991) *Theory of Planned Behaviour* adalah teori yang menyatakan jika dalam seseorang berperilaku sehingga seseorang yang mempunyai peluang dan sumber daya yang digunakan untuk berperilaku sehingga berhasil dalam melakukannya, dimana hal tersebut tergantung dari motivasi atau niat dan kemampuan *behaviorcontrol* seseorang. Dalam *Theory of Planned Behaviour*, menunjukkan jika terdapat beberapa pertimbangan yang melatarbelakangi perilaku seseorang, faktor tersebut adalah *personality*, *social* dan *information*. Faktor *personality* (personal) adalah sikap umum setiap individu

mengenai kecerdasan, nilai hidup, emosi atau sifat kepribadiannya. Faktor *social* (social) meliputi agama, etnis, jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pendapatan. *Theory of Planned Behaviour* merupakan penentu perilaku yang paling langsung adalah niat seseorang terhadap perilaku. Semakin kuat niat seseorang, semakin banyak orang tersebut diharapkan termotivasi pada kinerja (non- kinerja) perilaku. Jika tindakan itu sendiri, konteks untuk perilaku, dan waktu untuk bertindak *congruent*, maka keyakinan dan sikap adalah prediktif niat (Kharisma & Putri, 2020). Keterkaitannya dalam ilmu pemasaran khususnya perilaku konsumen, beberapa variabel yang ada pada model konsep teori ini berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan. Niat perilaku dipengaruhi beberapa faktor yakni :

a) Sikap (*attitudes*): menunjukkan suatu rentang dimana seseorang merasa suka atau tidak suka sebagai hasil dari evaluasi rasa sukanya. Hal ini memerlukan pertimbangan terhadap dampak yang dihasilkan setelah melakukan perilaku tertentu.
b) Motivasi perilaku (*behavioral intention*): merujuk pada faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku tertentu dimana semakin kuat motivasi melakukan tindakan tertentu, maka akan semakin dilakukan perilaku tertentu.
c) Norma subjektif (*subjective norms*): keyakinan yang dimiliki oleh setiap orang mengenai benar atau tidaknya perilaku tersebut. Hal ini

berkaitan dengan keyakinan seseorang mengenai tindakan apa yang seharusnya dilakukan seseorang dalam perilakunya.

d) Norma sosial (*social norms*): hal ini merujuk pada norma-norma adat perilaku seseorang dalam lingkungannya atau konteks kultur yang lebih luas. Norma sosial dipersepsikan normatif atau menjadi acuan standar pada sekelompok orang.

e) Kepemilikan daya (*perceived power*): hal ini merujuk kepada keberadaan faktor yang dapat memfasilitasi atau memunculkan perilaku. *Perceived power* berkontribusi kepada kemampuan seseorang mengendalikan perilaku terhadap berbagai faktor.

Pengendalian perilaku yang dirasakan: merujuk pada persepsi seseorang terhadap nyaman atau sulitnya melakukan perilaku tertentu yang diharapkan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen personalia adalah bagian dari fungsi manajemen yang terutama berkaitan dengan hubungan manusia dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah pemeliharaan hubungan- hubungan tersebut atas dasar yang, dengan mempertimbangkan kesejahteraan individu, memungkinkan semua orang yang terlibat dalam usaha tersebut untuk memberikan kontribusi personel maksimum mereka dalam pekerjaan yang efektif dari usaha tersebut (Rahardjo, 2022). Menurut penelitian dari Simanjutak et al., (2021), memberikan

pernyataan bahawa manajemen sumber daya manusia berfokus terutama pada pengaturan perusahaan sedangkan perspektif global fokus pada sumber daya yang identik dengan kesuksesan, baik kesuksesan pribadi maupun kesuksesan sistem organisasi, proses dan konteks organisasi. MSDM mempersiapkan keahlian serta pengembangan organisasi, pelatihan maupun peningkatan karir.

Penelitian dari Rachman, (2025), bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, meliputi segi- segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan, pengendalian. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berkembang dari fungsi administratif menjadi elemen strategis dalam organisasi modern. Transformasi ini menempatkan MSDM tidak hanya sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai penggerak utama keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa

b. Peran Sumber Daya Manusia

Peran sumber daya manusia menurut teori yang disampaikan oleh Rahardjo, (2022), manajemen sumber daya manusia telah memainkan berbagai peran sebagai pengelola sumber daya manusia dalam manajemen. Unit manajemen sumber daya manusia menyediakan layanan, mengembangkan keterampilan, memotivasi staf agar memiliki tingkat kinerja dan memastikan bahwa staf secara terus menerus mempertahankan komitmen terhadap organisasi dalam

mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa peran manajemen sumber daya manusia dalam berbagai kebutuhan situasi yang disampaikan oleh (Rahardjo, 2022), sebagai berikut:

1. Peran hati nurani: di bawah peran ini, MSDM mengingatkan manajemen akan kewajiban moral dan etika mereka terhadap karyawan.
2. Peran konselor: di bawah peran ini dia mendorong karyawan untuk sering bertemu dengannya untuk konsultasi dan diskusi tentang masalah mental, fisik dan karir mereka dan kadang-kadang bahkan masalah keluarga mereka.
3. Peran mediator: di bawah peran ini, ia mencoba untuk menyelesaikan perselisihan antara buruh dan manajemen serta antara individu dan kelompok. Dia tidak hanya sebagai pembawa damai tetapi juga berfungsi sebagai penghubung dan penghubung komunikasi.
4. Peran juru bicara: di bawah peran ini, ia bekerja sebagai juru bicara atau sebagai perwakilan organisasinya. Hal ini dapat dia lakukan karena dia berhubungan erat dengan banyak aktivitas dan fungsi utama organisasi dan memiliki gambaran keseluruhan yang lebih baik tentang operasi perusahaannya.
5. Peran pemecah masalah: dia adalah pemecah masalah sehubungan dengan masalah yang melibatkan manajemen Sumber Daya

Manusia dan perencanaan organisasi jangka panjang secara keseluruhan.

6. Peran agen perubahan: dia berperan sebagai agen perubahan dalam hal pengenalan dan implementasi perubahan institusional utama.

c. Tujuan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki tujuan untuk dapat mengelola dan mengembangkan tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif, efisien, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Hal ini disampaikan oleh Babullah, (2024), menyatakan bahwa ada beberapa tujuan SDM antara lain:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi"
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM"

3. *Career Development* (Pengembangan Karir)

a. Pengertian *Career Development* (Pengembangan Karir)

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan- peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Ikasari, Askafi, 2022). Dewi, Sholikhah, (2023), bahwa pengembangan karir ialah satu usaha yang dilakukan setiap individu pekerja atau satu organisasi dalam perusahaan untuk menyegerakan dirinya seoptimal mungkin dalam menujukan kemampuannya pada pelaksanaan tugas pokok dan tugas organisasi profit maupun *nonprofit* dan semua pekerjaan. Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja pegawai yang mendorong adanya

peningkatan prestasi kerja sehingga pegawai dapat mencapai karir yang diinginkan (Sari & Khasanah, 2021).

Pengembangan karier merupakan proses identifikasi potensi karier pegawai serta materi untuk menerapkan cara-cara yang tepat dalam mengembangkan potensi tersebut (Kurniawan & Rizky, 2025). Proses dalam melakukan pengembangan karir ini dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan, mendapatkan promosi jabatan, dan meningkatkan keterampilan mereka untuk meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Konteks organisasi, pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan serta memastikan keberlanjutan pertumbuhan perusahaan di tengah dinamika lingkungan kerja. Bagi generasi milenial, pengembangan karir menjadi prioritas utama dalam percepatan kemajuan organisasi karena mencakup perubahan minat, aspirasi, dan keterampilan sesuai dengan perkembangan lingkungan kerja.

b. Faktor-faktor *Career Development* (Pengembangan Karir)

Berdasarkan dari beberapa faktor *Career Development* (Pengembangan Karir) bahwa menurut penelitian dari Ikasari, Askafi, (2022) bahwa pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang ditetapkan dalam organisasi yang

bersangkutan. Menurut Ikasari, Askafi, (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan yaitu

1. Prestasi Kerja

   Faktor yang sangat penting dalam pengembangan karier pegawai. Pegawai yang mampu menunjukkan kinerja yang baik, mencapai target kerja, serta memberikan kontribusi positif bagi organisasi akan memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh pengembangan dan kemajuan karier..

2. Pengenalan oleh pihak lain

   Pengembangan karier juga dipengaruhi oleh pengakuan dari pihak lain, seperti atasan, rekan kerja, maupun pihak yang memahami kemampuan dan prestasi pegawai. Pengakuan tersebut dapat menjadi dasar pertimbangan organisasi dalam memberikan promosi atau kesempatan pengembangan karier.

3. Kesetiaan pada organisasi

   Kesetiaan atau loyalitas pegawai terhadap organisasi menjadi salah satu faktor yang mendukung perkembangan karier. Pegawai yang menunjukkan komitmen, dedikasi, dan kepatuhan terhadap tujuan organisasi cenderung mendapatkan kepercayaan yang lebih besar untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

4. Dukungan para bawahan

   Dukungan dari bawahan mencerminkan kemampuan kepemimpinan dan hubungan interpersonal yang baik. Seorang

pegawai yang mampu membangun kerja sama, memperoleh kepercayaan, dan mendapatkan dukungan dari bawahannya akan lebih mudah mencapai keberhasilan dalam kariernya.

c. Indikator *Career Development* (Pengembangan Karir)

Menurut penelitian dari Dewi, Sholikhah, (2023), memberikan pernyataan bahwa *Career Development* memiliki indikator sebagai berikut:

a. Kejelasan Karir

Kejelasan Karir adalah pemahaman pegawai mengenai arah, jenjang, dan peluang pengembangan karir dalam organisasi sehingga membantu pegawai merencanakan masa depan pekerjaannya dengan lebih terarah.

b. Pengembangan Diri

Pengembangan Diri adalah upaya individu untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan guna mendukung peningkatan kinerja serta perkembangan karir dalam organisasi.

c. Perbaikan Mutu Kinerja

Perbaikan Mutu Kinerja adalah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja agar lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut penelitian dari Safitri, Susita, (2024) ada 3 indikator dalam pengembangan karir, yaitu:

a. Pendidikan

Pendidikan adalah tingkat pendidikan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk mendukung kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, dengan indikator latar belakang pendidikan dan wawasan pengetahuan..

b. Pelatihan

Pelatihan adalah proses pengembangan kemampuan dan keterampilan kerja individu melalui kegiatan pembelajaran, dengan indikator frekuensi pelatihan dan keahlian tertentu..

c. Pengalaman kerja

Pengalaman Kerja adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh individu selama menjalankan pekerjaan, dengan indikator masa bekerja, penguasaan pengetahuan, dan keterampilan.

Berdasarkan dari hasil penelitian dari Sari & Khasanah, (2021) ada 9 indikator dalam pengembangan karir, yaitu:

a. Kesesuaian penugasan dengan latar belakang pendidikan.

Kesesuaian penugasan dengan latar belakang pendidikan menunjukkan sejauh mana organisasi menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan bidang keahliannya. Penempatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas kerja, mempercepat penguasaan tugas, serta mendukung pengembangan karier pegawai secara optimal.

b. Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/wakil pimpinan.

Indikator ini menunjukkan adanya peluang bagi setiap pegawai untuk memperoleh promosi jabatan ke posisi yang lebih tinggi berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan prestasi kerja. Kesempatan promosi yang terbuka akan meningkatkan motivasi pegawai untuk terus mengembangkan kemampuan dan kinerjanya.

c. Kesempatan yang adil untuk menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi.

Indikator ini menggambarkan adanya sistem promosi yang dilakukan secara objektif, transparan, dan berdasarkan kualifikasi serta kinerja pegawai. Kesempatan yang adil akan menciptakan rasa kepercayaan terhadap organisasi dan mendorong pegawai untuk berprestasi.

d. Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan.

Pelatihan merupakan sarana bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin banyak kesempatan mengikuti pelatihan, semakin besar peluang pegawai mengembangkan kompetensinya untuk mendukung kemajuan karier.

e. Kesempatan mengikuti seminar/diskusi/workshop.

Seminar, diskusi, dan workshop memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperluas wawasan, mengikuti

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta bertukar pengalaman dengan pihak lain. Kegiatan ini mendukung peningkatan kompetensi profesional dan kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan.

f. Kesempatan melanjutkan pendidikan.

Indikator ini menunjukkan dukungan organisasi terhadap pegawai yang ingin meningkatkan jenjang pendidikan formal. Kesempatan melanjutkan pendidikan memungkinkan pegawai memperoleh pengetahuan dan kompetensi yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja dan peluang pengembangan karier.

g. Adanya upaya peningkatan disiplin diri.

Upaya peningkatan disiplin diri dilakukan melalui pembinaan, pengawasan, dan penerapan aturan kerja yang konsisten. Disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya dan menjadi salah satu faktor penting dalam penilaian pengembangan karier.

h. Adanya upaya peningkatan motivasi di kalangan pegawai.

Organisasi berupaya meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, kesempatan berkembang, serta lingkungan kerja yang kondusif. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja

lebih produktif dan mempersiapkan diri menghadapi jenjang karier yang lebih tinggi.

i. Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi mencerminkan komitmen pegawai untuk tetap mendukung tujuan organisasi, mematuhi peraturan, menjaga nama baik organisasi, serta memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya. Loyalitas yang tinggi menjadi salah satu pertimbangan penting dalam pengembangan karier karena menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

4. *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

a. Pengertian *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Ikasari, Askafi, 2022). (Musa & Yuliza, 2022) Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali organisasi.

Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, dan perilaku kolektif yang membentuk lingkungan kerja organisasi. Ini menyampaikan identitas unik suatu organisasi dengan memasukkan

bagaimana orang berinteraksi, berkomunikasi, dan memandang pekerjaan mereka. Budaya organisasi memberikan landasan bagi keputusan, motif, dan koneksi anggota organisasi (Jumawan, 2024).

b. Faktor-faktor *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Muliani, (2025), antara lain Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Inisiatif Individu

   Tingkat kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengambil inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

2. Toleransi Terhadap Risiko

   Tingkat dorongan organisasi kepada pegawai untuk berani mengambil risiko, berinovasi, dan mencoba cara-cara baru dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi.

3. Pengarahan

   Kemampuan organisasi dalam memberikan kejelasan mengenai tujuan, sasaran, serta harapan yang harus dicapai oleh pegawai sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara terarah.

4. Integrasi Antar Unit

Tingkat koordinasi dan kerja sama antarbagian atau unit kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

5. Dukungan Manajemen

   Sejauh mana manajemen memberikan bantuan, bimbingan, perhatian, serta dukungan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengembangkan kemampuan mereka.

6. Kontrol, Identitas Organisasi

   Kontrol mengacu pada tingkat pengawasan dan aturan yang diterapkan organisasi terhadap perilaku pegawai. Identitas organisasi menunjukkan sejauh mana pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi dan memiliki rasa bangga terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

7. Sistem Imbalan

   Tingkat keadilan dan kesesuaian pemberian penghargaan, kompensasi, promosi, maupun bentuk apresiasi lainnya berdasarkan prestasi dan kontribusi pegawai.

8. Toleransi Terhadap Konflik

   Sejauh mana organisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk mengemukakan pendapat, kritik, maupun perbedaan pandangan secara terbuka dalam rangka perbaikan organisasi.

9. Pola Komunikasi

Cara penyampaian informasi dalam organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal, yang memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif antara atasan, bawahan, dan sesama pegawai.

c. Indikator *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Menurut Penelitian dari Sulistyawati, Setyadi, (2022), Indikator budaya organisasi antara lain:

a. Inisiatif Individual

Inisiatif Individual adalah kemampuan individu untuk bertindak mandiri, kreatif, dan proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko adalah tingkat penerimaan organisasi terhadap keberanian pegawai dalam mengambil keputusan dan menghadapi risiko kerja.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kejelasan petunjuk, tujuan, dan arahan yang diberikan organisasi kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Integrasi

Integrasi adalah tingkat kerja sama dan koordinasi antarbagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

e. Dukungan Manajemen

Dukungan Manajemen adalah perhatian, bantuan, dan dukungan yang diberikan pimpinan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Kontrol

Kontrol adalah proses pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan aturan dan tujuan organisasi.

g. Sistem Imbalan

Sistem Imbalan adalah bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai berdasarkan kinerja dan kontribusinya.

h. Toleransi Terhadap Konflik

Toleransi Terhadap Konflik adalah tingkat penerimaan organisasi terhadap perbedaan pendapat dan penyelesaian konflik secara terbuka.

i. Pola Komunikasi

Pola Komunikasi adalah cara penyampaian informasi dan interaksi antarindividu dalam organisasi untuk mendukung kelancaran kerja.

Menurut penelitian dari Martawilaja & Angreni, (2025), memberikan pernyatan bahwa indikator *Organizational Culture* sebagai berikut:

a. Kesadaran akan diri sendiri

Kesadaran Akan Diri Sendiri adalah kemampuan individu memahami perasaan, kemampuan, dan perilaku dirinya dalam bekerja.

b. Keagresifan

Keagresifan adalah dorongan individu untuk bertindak aktif, kompetitif, dan bersemangat dalam mencapai tujuan kerja.

c. Kepribadian

Kepribadian adalah karakteristik perilaku dan sikap individu yang memengaruhi cara berinteraksi dan bekerja dalam organisasi.

d. Performa

Performa adalah tingkat hasil kerja individu yang menunjukkan kualitas dan pencapaian tugas sesuai target organisasi.

e. Orientasi Grup

Orientasi Grup adalah kemampuan individu untuk bekerja sama dan mengutamakan kepentingan tim dalam mencapai tujuan bersama.

Hasil penelitian dari Sulistyawati et al., (2022), memberikan pernyatan bahwa indikator *Organizational Culture* sebagai berikut:

a. Inisiatif Individual

Inisiatif individual merupakan tingkat kebebasan dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada setiap karyawan untuk mengemukakan ide, mengambil tindakan, serta

menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Budaya yang mendukung inisiatif individual akan mendorong kreativitas, rasa tanggung jawab, dan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah tanpa harus selalu bergantung pada arahan atasan.

b. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Toleransi terhadap tindakan berisiko menunjukkan sejauh mana organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan menghadapi tantangan yang mengandung risiko dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki toleransi terhadap risiko akan tetap mempertimbangkan risiko secara terukur sehingga mampu mendorong pengembangan ide dan peningkatan kinerja.

c. Perusahaan Memberi Toleransi Untuk Bertindak Agresif

Indikator ini menggambarkan sejauh mana perusahaan mendorong karyawan untuk bersikap proaktif, kompetitif, berorientasi pada hasil, dan memiliki semangat tinggi dalam mencapai target organisasi. Sikap agresif dalam konteks budaya organisasi bukan berarti bersikap kasar, melainkan memiliki dorongan kuat untuk berprestasi, bekerja secara optimal, dan menghadapi persaingan secara positif.

d. Inovatif Serta Berani Mengambil Resiko.

Indikator ini menunjukkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, melakukan

perbaikan dalam metode kerja, serta berani mencoba pendekatan baru yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Budaya yang inovatif memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang telah diperhitungkan demi kemajuan organisasi.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertiann Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional adalah komitmen seseorang terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi adalah salah satu jaminan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi (Ikasari, Askafi, 2022). Menurut (Muliani, 2025), bahwa komitmen organisasional adalah karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasinya yang memengaruhi keputusan individu untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang mencerminkan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, serta menerima dan meyakini nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh organisasi (Albat, Indrawati, 2025).

Komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, atau kepercayaan kuat yang ditunjukkan dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan bekerja untuk kepentingan organisasi serta menerima nilai dan tujuan organisasi (Sari & Khasanah, 2021). Berdasarkan dari beberapa teori

tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah “suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak kepada tujuan-tujuan organisasi serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

b. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Menurut penelitian dari Putri & Berliyanti, (2025), memberikan pernyataan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi sebuah variabel komitmen organisasi diantaranya sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau tingkat kesenangan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini muncul ketika harapan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karier dapat terpenuhi dengan baik oleh organisasi.

2. Kualitas Kepemimpinan

   Kualitas kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, memengaruhi, dan membimbing bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang berkualitas mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan teladan yang baik, serta membangun hubungan kerja yang efektif dengan pegawai.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut serta diterapkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang dapat memengaruhi cara pegawai berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Berdasarkan komitmen organisasi dapat diukur dengan indikator menurut penelitian dari Muliani, (2025), sebagai berikut:

a. Rasa Bangga Terhadap Pekerjaan

Rasa Bangga Terhadap Pekerjaan adalah perasaan bangga individu terhadap pekerjaan dan perannya dalam organisasi.

b. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan individu untuk tetap mendukung dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

c. Kesesuaian Nilai Pribadi Dengan Organisasi

Kesesuaian Nilai Pribadi dengan Organisasi adalah tingkat keselarasan antara nilai yang dimiliki individu dengan nilai yang diterapkan organisasi.

d. Perhatian

Perhatian adalah kepedulian individu terhadap pekerjaan, organisasi, dan lingkungan kerja di sekitarnya.

Menurut penelitian dari (Safitri, Susita, 2024), menunjukan bahwa indikator komitmen organisasi sebagai berikut:

a. Komitmen Efektif (*Affective Commitment*) dengan indikator emosi karyawan, idenifikasi karyawan pada organisasi, keterlibatan karyawan pada organisasi.
b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) dengan indikator persepsi manfaat meninggalkan perusahaan dan persepsi kerugian meninggalkan perusahaan.
c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) dengan indikator perasaan wajib bertanggung jawab pada perusahaan dan kesetiaan personal dalam organisasi.

Hasil penelitian dari Sari & Khasanah, (2021), menunjukan bahwa indikator komitmen organisasi sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

   Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi sehingga pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), serta bersedia memberikan usaha terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi tetap bertahan dalam organisasi karena memang ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut.

b. Komitmen Kontinyu (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinyu merupakan komitmen yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat apabila pegawai meninggalkan organisasi. Pegawai memilih tetap bekerja karena mempertimbangkan berbagai kerugian yang mungkin timbul, seperti kehilangan penghasilan, kesempatan karier, tunjangan, masa kerja, maupun manfaat lainnya yang telah diperoleh selama bekerja.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan komitmen yang muncul karena adanya rasa tanggung jawab, kewajiban moral, atau etika untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai merasa memiliki kewajiban untuk setia kepada organisasi karena telah memperoleh kepercayaan, kesempatan berkembang, atau berbagai bentuk dukungan dari organisasi, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dan tetap bertahan dalam organisasi.

6. *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

a. Pengertian *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagai "sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka" (Ikasari, Askafi, 2022). Menurut (Safitri, Susita, 2024), bahwa

kepuasan kerja merupakan suatu bentuk dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada pada pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya.

Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagai sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka (Ikasari, Askafi, 2022). kepuasan kerja mencerminkan cinta terhadap pekerjaan yang berdampak pada moral, disiplin, dan prestasi kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja, serta karakteristik pribadi masing-masing karyawan.

b. Faktor-faktor *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi sebuah kepuasan kerja pada variabel *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) menurut penelitian dari Muliani, (2025), diantaranya sebaai berikut:

1. Kesempatan Untuk Maju

   Kesempatan yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk mengembangkan karier, meningkatkan kompetensi, memperoleh promosi jabatan, serta mendapatkan peluang pengembangan diri yang lebih baik.

2. Keamanan Kerja

   Perasaan aman yang dimiliki pegawai terkait keberlangsungan pekerjaannya, termasuk kepastian status kerja, perlindungan dari risiko kehilangan pekerjaan, dan jaminan masa depan dalam organisasi.

3. Gaji

   Imbalan atau kompensasi yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan terhadap gaji dipengaruhi oleh tingkat kelayakan, keadilan, dan kesesuaiannya dengan beban kerja serta tanggung jawab yang diemban.

4. Kualitas Manajemen

   Kemampuan pihak manajemen atau pimpinan dalam mengelola organisasi, memberikan arahan, mengambil keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan pegawai.

5. Kondisi Kerja

   Keadaan lingkungan kerja yang meliputi fasilitas, kenyamanan, keselamatan, kebersihan, serta suasana kerja yang dapat mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas secara optimal.

6. Aspek Sosial

   Hubungan interpersonal yang terjalin antara pegawai dengan rekan kerja, atasan, maupun pihak lain dalam organisasi.

Hubungan yang harmonis dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja.

7. Komunikasi Dalam Organisasi

   Proses penyampaian informasi, instruksi, maupun umpan balik yang berlangsung antara atasan dan bawahan serta antarpegawai. Komunikasi yang efektif dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan koordinasi kerja.

c. Indikator *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Menurut penelitian dari Safitri, Susita, (2024), indikator *Job Satisfaction* sebagai berikut:

a. Pekerjaan Itu Sendiri

   Pekerjaan Itu Sendiri adalah tingkat kepuasan pegawai terhadap tugas pekerjaan yang dijalankan, dengan indikator tugas itu sendiri, kesempatan belajar, dan tanggung jawab.

b. Gaji Atau Upah

   Gaji atau Upah adalah tingkat kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang diterima dari organisasi, dengan indikator sistem penggajian dan keadilan penggajian.

c. Promosi

   Promosi adalah kesempatan yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk memperoleh kenaikan jabatan, dengan indikator peluang promosi dan transparansi promosi.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengarahan dan pengendalian yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai, dengan indikator gaya memimpin dan pengawasan.

e. Rekan Kerja

Rekan Kerja adalah hubungan kerja antarpegawai dalam organisasi, dengan indikator dukungan antar rekan kerja dan keharmonisan antar rekan kerja.

Menurut penelitian dari (Martawilaja & Angreni, 2025), menyatakan bahwa indikator *Job Satisfaction* sebagai berikut:

a. Kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan

Kepuasan terhadap Rekan Kerja dan Atasan adalah perasaan puas pegawai terhadap hubungan kerja dan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja maupun atasan dalam lingkungan organisasi.

b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri adalah tingkat kepuasan pegawai terhadap tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan yang dijalankan.

c. Kepuasan terhadap supervisor

Kepuasan terhadap Supervisor adalah tingkat kepuasan pegawai terhadap cara supervisor dalam membimbing, mengarahkan, dan mengawasi pekerjaan.

Hasil penelitian dari Sari & Khasanah, (2021), indikator *Job Satisfaction* sebagai berikut:

a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan tingkat kepuasan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang dikerjakannya. Kepuasan ini muncul ketika pekerjaan dianggap menarik, menantang, memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, serta sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaan, semakin besar motivasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

b. Kepuasan terhadap peluang promosi

Indikator ini menggambarkan tingkat kepuasan pegawai terhadap kesempatan yang diberikan organisasi untuk memperoleh kenaikan jabatan atau pengembangan karier. Pegawai akan merasa puas apabila sistem promosi dilakukan secara adil, transparan, berdasarkan prestasi, dan memberikan peluang yang sama bagi seluruh pegawai.

c. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja menunjukkan sejauh mana pegawai merasa nyaman bekerja dengan sesama rekan dalam lingkungan organisasi. Hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, adanya kerja sama tim, komunikasi yang baik, serta

sikap saling menghargai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

d. Kepuasan terhadap imbalan yang diterima

Indikator ini mencerminkan tingkat kepuasan pegawai terhadap gaji, insentif, tunjangan, maupun bentuk penghargaan lain yang diterima sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Pegawai akan merasa puas apabila imbalan yang diterima dinilai adil, layak, dan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

e. Kepuasan terhadap pengawasan/supervise Pengembangan

Kepuasan terhadap pengawasan menunjukkan penilaian pegawai terhadap kemampuan atasan dalam memberikan arahan, bimbingan, dukungan, evaluasi, serta komunikasi yang efektif. Atasan yang mampu bersikap adil, terbuka, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan peneliian ini perihal pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi

terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja dapat ditunjukan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Aryanto, Junaidi, Wahyudi, 2024) Jurnal CAPITAL Volume. 6 No 1 Juli 2024	Aryanto, Junaidi, Wahyudi, F. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau Dari Pengembangan Karir, Fasilitas Kerja Dan Lingkungan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, *9*(8), 2998–3018.	X1 = Pengembangan Karir X2 = Fasilitas Kerja X3 = Lingkungan Kerja Y = Kepuasan Kerja Karyawan	1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 4. Lingkungan Kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dibandingkan variabel lainnya.
2.	Johan Yuda Prawira Putra (2023) Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan Volume 4 No. 3 (2023)	Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance	X1 = Career Development, X2 = Organizational Culture, Z = Job Satisfaction	1. Career Development dan Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction, namun Job Satisfaction tidak memediasi pengaruh terhadap kinerja.
3.	(Syamsu & Syam, 2021) Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business Volume 8 (1), 2026 P-ISSN: 2686-262X; E-ISSN: 2685-9300	*The Influence of Organizational Culture and Work Involvement on Organizational Commitment Mediated by Job Satisfaction*	*X1 = Organizational Culture* *X2 = Work Involvement* *Z = Job Satisfaction* *Y = Organizational Commitment*	*1. Organizational Culture has a positive effect on Job Satisfaction.* *2. Work Involvement has a positive effect on Job Satisfaction.* *3. Organizational Culture has a positive effect on Organizational Commitment.* *4. Work Involvement has a positive effect on Organizational Commitment.* *5. Job Satisfaction has a positive effect on Organizational Commitment.* *6. Job Satisfaction is able to mediate the effect of Organizational Culture on Organizational Commitment.* *7. Job Satisfaction is able to mediate the effect of Work Involvement on Organizational Commitment.*
4	Dedi Purwana, Rahmi Faslah, &	*The Effect of Organizational Culture*	*X1 = Organizational*	*8.* Organizational Culture dan Job Satisfaction berpengaruh positif

	Umi Dwi Apriani (2021) Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran Dan Akuntansi http://pub.unj.ac.id/index.php/jpena, ISSN 2302-2663 (online) DOI: doi.org/10.21009/JPEPA.007.x	*and Job Satisfaction on Organizational Commitment on Employees of PT MR.DIY Jakarta*	*Culture, X2 = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment*	signifikan terhadap Organizational Commitment. (Jurnal UNJ)
3.	(Tarmizi et al., 2021) Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE) e-ISSN: 2621-606X Vol. 9. No. 1 (2026) Page: 26-42	*The Influence Of Organizational Culture And Motivation On Employee Engagement Of Civil Servants At The Regional Office Of The Ministry Of Religious Affairs Of West Kalimantan*	*X1 = Organizational Culture* *X2 = Motivation* *Y = Employee Engagement*	1. *Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Engagement.* 2. *Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Engagement.* 3. *Organizational Culture and Work Motivation simultaneously have a positive and significant effect on Employee Engagement.* 4. *The R value of 0.660 indicates a strong relationship between the independent variables and Employee Engagement.* 5. *The R^2 value of 0.436 indicates that 43.6% of the variation in Employee Engagement can be explained by Organizational Culture and Work Motivation, while the remaining 56.4% is influenced by other factors outside the study.*
5	Rizka Fitri Ramadhani Dania (2021) Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran Dan Akuntansi http://pub.unj.ac.id/index.php/jpena, ISSN2302-2663 (online)DOI: doi.org/10.21009/JPEPA.007.x.x	*The Effect of Organizational Culture and Work Satisfaction toward OCB through Mediation of Organizational Commitment*	*X1 = Organizational Culture, X2 = Job Satisfaction, Z = Organizational Commitment*	Organizational Culture meningkatkan Organizational Commitment, sedangkan Job Satisfaction berpengaruh melalui mediasi Organizational Commitment. (Jurnal UNJ)
6	Sarantuya	Relationship between	X1 =	Organizational Culture memiliki

	Jigjiddorj, Altanchimeg Zanabazar, & Tsolmon Jambal (2021)	Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment	Organizational Culture, X2 = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment	hubungan positif dengan Job Satisfaction dan Organizational Commitment.
7	(Sari & Khasanah, 2021) Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 3(3) Juni 2021 STIE	Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kontrak RSU Wijayakusuma Kebumen)	X1 = Pengembangan Karir X2 = Iklim Organisasi Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasi	1. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 2. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. 4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. 5. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
8	Ahmad Azmy (2021) *International Journal Of Applied Business Research* 2021, VOL. 3, NO. 2, PP. 151–168 https://ijabr.polban.ac.id/ijabr/	*Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia*	X1 = Job Satisfaction, X2 = Organizational Culture, X3 = Organizational Commitment	Organizational Culture dan Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, sedangkan Job Satisfaction tidak berpengaruh langsung.
9	Ahmad Azmy (2021) *International Journal Of Applied Business Research* 2021, VOL. 3, NO. 2, PP. 151–168 https://ijabr.polban.ac.id/ijabr/	*Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior*	X1 = Job Satisfaction, X2 = Organizational Culture, X3 = Organizational Commitment	Organizational Culture dan Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap OCB, sedangkan Job Satisfaction tidak berpengaruh langsung.
10	(Haerudin, 2021) Al-Kharaj: *Journal of Islamic Economic and Business* Volume 8 (1), 2026 P-ISSN: 2686-262X; E-ISSN: 2685-9300	*The Influence of Organizational Culture and Work Involvement on Organizational Commitment Mediated by Job Satisfaction*	*X1 = Organizational Culture* *X2 = Work Involvement* *Z = Job Satisfaction* *Y = Organizational Commitment*	*1. Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.* *2. Work Involvement berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.* *3. Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment.* *4. Work Involvement berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment.* *5. Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment.* *6. Job Satisfaction memediasi pengaruh Organizational Culture terhadap Organizational Commitment.*

				7. *Job Satisfaction memediasi pengaruh Work Involvement terhadap Organizational Commitment.*
11	(Ikasari, Askafi, 2022) Otonomi Vol. 22 Nomor 1 Edisi April 2022	Analisis Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur	X1 = Pengembangan Karir X2 = Budaya Organisasi Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasi	1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 4. Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 6. Pengembangan Karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja. 7. Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi, namun Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.
12	(Sulistyawati, Setyadi, 2022) Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) ISSN 2745-7826 Vol 3, No 1, 2022, 183-197 https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial	X1 = Lingkungan Kerja X2 = Budaya Organisasi X3 = Kepemimpinan Transformasional Y = Kepuasan Kerja Karyawan Millenial	1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial. 3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial.
13	(Musa & Yuliza, 2022) Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini VOLUME 13 No. 02 Desember 2022 ISSN PRINT : 2089-6018 ISSN ONLINE : 2502-	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan	X1 = Gaya Kepemimpinan X2 = Budaya Organisasi Z = Komitmen Organisasi Y = Kepuasan Kerja	1. Gaya Kepemimpinan berperan dalam meningkatkan Komitmen Organisasi melalui perhatian, motivasi, delegasi, dan pemberdayaan karyawan. 2. Budaya Organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan komitmen organisasi. 3. Kepuasan Kerja yang tinggi akan meningkatkan Komitmen

	2024			Organisasi. 4. Secara umum, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan
14	(Suwasono, 2022) OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol.2, No.4 Oktober 2022 e-ISSN: 2962-4010; p-ISSN: 2962-4444, Hal 01-13	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kud Karya Bhakti Ngancar Kediri	X1 = Kompensasi X2 = Pengembangan Karir Y = Kepuasan Kerja Karyawan	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. 2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. 3. Kompensasi dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. 4. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,553 menunjukkan bahwa 55,3% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Kompensasi dan Pengembangan Karir, sedangkan sisanya 44,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.
15	(Putra & Darmawan, 2022) Jurnal Satyagraha Vol.05, No.02, Agustus 2022 Pebruari 2023 ISSN : 2620-6358 http://ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/satyagraha	Penguatan Komitmen Organisasi Melalui Kebijakan Pengembangan Karir Dan Profesionalisme Karyawan	X1 = Kebijakan Pengembangan Karir X2 = Profesionalisme Karyawan Y = Komitmen Organisasi	1. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 2. Profesionalisme Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 3. Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
16	Muhammad Ferdiawan Heriyanto & Asat Rizal (2022) Jurnal Hukum dan Ekonomi Indonesia, Vol. 16 (2022): Agustus	*The Effect of Motivation, Job Satisfaction, Organizational Culture and Work Environment on Organizational Commitment to Employees*	X1 = Motivation, X2 = Job Satisfaction, X3 = Organizational Culture, Y = Organizational Commitment	Job Satisfaction dan Organizational Culture berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Commitment.

	DOI: https://doi.org/10.21070/ijler.v16i0.815			
17	Rika Satria (2022) Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK, Vol. 7 No. 2 Hal: 192-199 ISSN: 2502-6275	Analisis Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN)	X1 = Leadership, X2 = Organizational Culture, Z = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut. (JBE UPI YPTK)
18	Agus Dwi Praptana & Setyo Riyanto (2022) *Global Journal of Human Resource Management* Vol.10, No.4, pp.60-75, 2022 Print ISSN: 2053-5686(Print), Online ISSN: 2053-5694(Onl	*The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an Intervening Variable*	X1 = Organizational Culture, X2 = Job Satisfaction, Z = Organizational Commitment	Organizational Culture meningkatkan Job Satisfaction dan Organizational Commitment.
19	Yusuf Ahmad Sudrajat & Arif Hartono (2022) JRSSEM 2022, Vol. 02, No. 01, 43–55E-ISSN: 2807 -6311, P-ISSN: 2807 - 6494, DOI:https://jrssem.publikasiindonesia.id/index.php/jrssem/index	*Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable*	X1 = Organizational Culture, X2 = Organizational Commitment, Z = Job Satisfaction	Job Satisfaction mampu memediasi hubungan Organizational Culture terhadap kinerja pegawai.
20	Indah Angelita, Syaifuddin, & Salman Faris (2022) *International Journal of Science, Technology & Management* ISSN: 2722 -	*The Effect of Emotional Intelligence and Organizational Culture on Organizational Commitment Through Job Satisfaction as Intervening Variable*	X1 = Emotional Intelligence, X2 = Organizational Culture, Z = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment	Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment melalui Job Satisfaction.

	4015			
21	Andika Agus Setiawan & Kumara Adji (2022) Jurnal Hukum dan Ekonomi Indonesia 17 DOI: 10.21070/ijler.v17i0.804, Lisensi, CC BY 4.0	*The Effect of Career Development, Organizational Commitment, and Work Motivation on Employee Performance*	X1 = Career Development, X2 = Organizational Commitment	Career Development berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment dan kinerja karyawan.
22	Anindya Ikasari, Eka Askafi, & Imam Baehaki (2022) Otonomi Vol. 22 Nomor 1 Edisi April 2022	Analisis Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	X1 = Career Development, X2 = Organizational Culture, Z = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment	Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan Career Development terhadap Organizational Commitment, sedangkan mediasi pada Organizational Culture memiliki karakteristik yang berbeda sesuai hasil analisis.
23	Siwi Ratna, Yupono Bagyo, Nunung Suzana Widiyanti, Sunarto, & Sonhaji (2022) *Journal of Accounting, Business and Management* (JABM) vol. 29 no. 2 (2022) 101-112	*Credo Organizational Culture and Organizational Commitment as Predictors of Job Satisfaction and Intention to Leave*	X1 = Organizational Culture, X2 = Organizational Commitment, Z = Job Satisfaction	Organizational Culture dan Organizational Commitment meningkatkan Job Satisfaction serta menurunkan Intention to Leave.
24	Ayu Yulfika Dewi, Sholikhah, & Suherman (2023) Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan (JBMK), Vol. 4 No. 2/3 (2023). (Journal Universitas Negeri Jakarta)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT. X	X1 = Career Development, X2 = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment	Career Development dan Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment.
25	Intan Deanida Pratiwi & Fetty Poerwita Sary (2023)	*The Effect of Career Development, Organizational Culture on Job Satisfaction and Its Impact on Turnover*	X1 = Career Development, X2 = Organizational Culture, Z = Job Satisfaction	Career Development dan Organizational Culture berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction yang selanjutnya

	Jurnal Internasional Sains, Teknologi & Manajemen 4(5):1211-1223 DOI: 10.46729/ijstm.v4i5.928 LisensiCC BY-SA 4.0	*Intention*		memengaruhi Turnover Intention.
26	Azhar Raihan & Sumartik (2023) Indonesian Journal of Law and Economics Review (IJLER), Vol. 18 No. 1 (2023). (Ijler)	*The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Organizational Commitment Through Job Satisfaction as an Intervening Variable*	X1 = Career Development, Z = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment	Career Development berpengaruh terhadap Organizational Commitment baik secara langsung maupun melalui Job Satisfaction sebagai variabel intervening.
27	Anindya Ikasari, Eka Askafi, & Imam Baehaki (2022) Otonomi: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 22 No. 1, 80–89. (Ejournal Uniska Kediri)	Analisis Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur	X1 = Career Development, X2 = Organizational Culture, Z = Job Satisfaction, Y = Organizational Commitment	Career Development dan Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction. Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment dan memediasi pengaruh Career Development terhadap Organizational Commitment.
28	Siwi Ratna, Yupono Bagyo, Nunung Suzana Widiyanti, Sunarto, & Sonhaji (2022) Journal of Accounting, Business and Management (JABM), Vol. 29 No. 2, 101–112. (Jurnal STIE MCE)	Credo Organizational Culture and Organizational Commitment as Predictors of Job Satisfaction and Intention to Leave	X1 = Organizational Culture, X2 = Organizational Commitment, Z = Job Satisfaction	Organizational Culture dan Organizational Commitment meningkatkan Job Satisfaction serta menurunkan Intention to Leave.
29.	(Rohama & Anisah, 2023) Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi	Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kontrak RSU	X1 = Spiritual Leadership X2 = Pengembangan Karir Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen	1. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 2. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. 4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

	(JIMMBA), Vol. 3 No. 3, 537–557. (ResearchGate)	Wijayakusuma Kebumen)	Organisasi	5. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
30.	(Dewi, Sholikhah, 2023) Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan (JBMK), Vol. 4 No. 3 (2023). (Journal Universitas Negeri Jakarta)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT. X	X1 = Pengembangan Karir X2 = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasi pada PT X	1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT X. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT X. 3. Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT X.
31	(Dameria, 2023) Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan. (Jurnal STIQ Amuntai)	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Kimia	X1 = Motivasi Kerja X2 = Budaya Organisasi X3 = Lingkungan Kerja X4 = Komitmen Organisasi Y = Kepuasan Kerja Karyawan	1. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 3. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 4. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
32	(Jumawan, 2024) Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA), Vol. 2 No. 1, 191–203. (E-Jurnal STIE Trianandra)	Determinasi Beban Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature SDM)	X1 = Beban Kerja X2 = Budaya Organisasi X3 = Kepemimpinan Y = Kepuasan Kerja Karyawan	1. Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
33	(Devi et al., 2024) Akuntansi dan Manajemen, Vol. 19 No. 2, 171–184. (Akuntansi PNP)	Analisis Uji Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Perusahaan Logistik Pelabuhan	X1 = Karakteristik Pekerjaan X2 = Kepuasan Kerja Karyawan X3 = Budaya Organisasi Y = Komitmen Organisasi	1. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 2. Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 4. Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 4. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,521 menunjukkan bahwa 52,1% variabel Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Budaya Organisasi, sedangkan 47,9%

				dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.
34	(Safitri, Susita, 2024) Jurnal Bisnis, Manajemen, dan KeuanganVolume 3No. 3 (2022	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Perusahaan Swasta	X1 = Pengembangan Karir X2 = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasi Karyawan	1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 3. Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
35	(Devi et al., 2024) Akuntansi dan Manajemen, Vol. 19 No. 2, 171–184. (Akuntansi PNP)	Analisis Uji Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Perusahaan Logistik Pelabuhan	X1 = Karakteristik Pekerjaan X2 = Kepuasan Kerja Karyawan X3 = Budaya Organisasi Y = Komitmen Organisasi	1. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 2. Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 4. Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 5. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,521 menunjukkan bahwa 52,1% variasi Komitmen Organisasi dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 47,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.
36	Amilia Tiarani & Ratri Wahyuningtyas (2024) Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), Vol. 7 No. 3, 4935–4950. (E-Journal UAC)	The Influence of Organizational Culture and Career Development Opportunities on the Job Satisfaction of dr. Tjitrowardojo Class B Purworejo	X1 = Organizational Culture, X2 = Career Development Opportunities, Y = Job Satisfaction	1. Organizational Culture dan Career Development Opportunities berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction. (E-Journal UAC)
37	(Dheamarsa & Heryanda, 2024) Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 10 No. 2, 449–458. (E-Journal	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Inspektorat Daerah	X1 = Kompensasi X2 = Pengembangan Karir X3 = Lingkungan Kerja Y = Kepuasan	2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai. 3. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai. 4. Lingkungan Kerja berpengaruh

	Undiksha)	Kabupaten Buleleng	Kerja Pegawai	positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai. 5. Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai.
38	(Dinanti & Kasmiruddin, 2025)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Ekacinta	X1 = Budaya Organisasi X2 = Pengembangan Karir Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasi	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. 3. Kepuasan Kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. 4. Kepuasan Kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi.
39	(Suyono & Elisabeth, 2025) RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, Vol. 4 No. 3, 196–206. (Ilmu Data Journal)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kelurahan Mulyorejo Dan Kelurahan Dukuh Sutorejo Surabaya Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	X1 = Lingkungan Kerja X2 = Kompensasi Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasi	1. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pegawai. 2. Kompensasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pegawai. 3. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 4. Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pegawai. 6. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. 7. Kompensasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
40	(Rachman, Fauzi, 2025) Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial (JKIS), Vol. 4 No. 1, 104–127. (Jurnal LPT-NU Sidoarjo)	Pengaruh Perencanaan Karir dan Engagement Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada PT. Inkote Indonesia	X1 = Perencanaan Karir X2 = Engagement Karyawan Z = Kepuasan Kerja Y = Pengembangan Karir	1. Perencanaan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir. 2. Perencanaan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Engagement Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir. 4. Engagement Karyawan

				berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 5. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir. 6. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara Perencanaan Karir terhadap Pengembangan Karir. 7. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara Engagement Karyawan terhadap Pengembangan Karir.
41	(Murniah, 2025) NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, Vol. 12 No. 3 (2025). (Jurnal UM-Tapsel)	Pengaruh Tunjangan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Imigrasi Kelas I Non-Tpi Jakarta Pusat 1 Alya	X1 = Tunjangan X2 = Lingkungan Kerja Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasional	1. Tunjangan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. 2. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 3. Tunjangan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. 4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. 5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. 6. Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Tunjangan terhadap Komitmen Organisasional. 7. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.
42	(Adnyani et al., 2025) KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, Vol. 4 No. 1 (2025). (Jurnal Penerbit Widina)	Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar	X1 = Budaya Organisasi X2 = Pelatihan Karyawan Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Karyawan	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Pelatihan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. 4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. 5. Pelatihan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. 6. Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan terhadap

				Komitmen Karyawan.
43	(Martawilaja & Angreni, 2025) EMaBi: Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4 No. 2 (2025). (Jurnal Buddhi Dharma)	Pengaruh Employee engagement , Budaya Organisasi , dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT . Dian Surya Global	X1 = Employee Engagement X2 = Budaya Organisasi X3 = Lingkungan Kerja Y = Kepuasan Kerja Karyawan	1. Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 4. Employee Engagement, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
44	(Albat, Indrawati, 2025) Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen (JAEM), Vol. 2 No. 3 (2025). (E-Jurnal Kampus Akademik)	Pengaruh sistem penghargaan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja pegawai di spbu bojonegoro	X1 = Sistem Penghargaan X2 = Pelatihan X3 = Lingkungan Kerja Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasional	1. Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. 4. Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. 5. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. 6. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. 7. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. 8. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. 9. Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Komitmen Organisasional.
45	(Martawilaja & Angreni, 2025) EMaBi: Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4 No. 2 (2025). (Jurnal Buddhi Dharma)	Pengaruh Employee engagement , Budaya Organisasi , dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT . Dian Surya Global	X1 = Employee Engagement X2 = Budaya Organisasi X3 = Lingkungan Kerja Y = Kepuasan Kerja Karyawan	1. Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 4. Employee Engageent, Budaya

				Organisasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
46	(Muliani, 2025) Journal of Management Science Innovation and Defense (JMSIAD), Vol. 2 No. 2, 18–24. (Jurnal Unjani)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pt. Tiki Jalur Nugraha Eka Kurir Denpasar	X1 = Budaya Organisasi X2 = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasional	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. 3. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.
47	(Adnyani et al., 2025) KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, Vol. 4 No. 1 (2025). (Jurnal Penerbit Widina)	Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar	X1 = Budaya Organisasi X2 = Pelatihan Karyawan Z = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Karyawan	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Pelatihan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. 4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. 5. Pelatihan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. 6. Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan terhadap Komitmen Karyawan.
48	(Kurniawan & Rizky, 2025) Jurnal GICI: Jurnal Keuangan dan Bisnis, Vol. 17 No. 1, 109–121. (ResearchGate)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT Berlian Eka Sakti Tangguh Medan	X1 = Pengembangan Karir X2 = Kompensasi X3 = Komitmen Organisasional X4 = Kepuasan Kerja Y = Retensi Karyawan	1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. 3. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. 4. Komitmen Organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. 5. Pengembangan Karir, Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.

49	Wahyu Brachma, Zulkifli Rangkuti, & Ratnawita (2025) Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol. 7 No. 2 (2025). (Jurnal Unimor)	*The Relationship Between Organizational Commitment and Career Development and Employee Job Satisfaction at the Jakarta Kebayoran Baru One Primary Tax Office*	*X1 = Organizational Commitment, X2 = Career Development, Y = Job Satisfaction*	Organizational Commitment dan Career Development memiliki hubungan positif signifikan terhadap Job Satisfaction. (Jurnal Unimor)
50	Fidtriana & Mustahidda (2025) J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah, Vol. 4 No. 3, 2619–2628. (Al-Haram Journal)	*Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*	X1 = KompensasiX2 = Lingkungan KerjaX3 = Pengembangan KarirY = Kepuasan Kerja	6. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan, sedangkan lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
51	Putri & Suarmanayasa (2025) Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, terbit 2026. Catatan: pada daftar Anda tertulis 2025, tetapi sumber yang ditemukan menunjukkan artikel diterima dan diterbitkan pada 2026. (Ejournal Dzurriyatul Quran)	*Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Mega Tiara Sinar Abadi Cabang Gunung Agung*	X1 = Pengembangan KarirX2 = Lingkungan KerjaY = Kepuasan Kerja	Pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja menjadi variabel yang paling dominan.
52	Febianti, Sudiantini, & Narpati (2025) SINERGI: Jurnal Riset Ilmiah, Vol. 2 No. 3, 1282–1295. (Manggala Journal)	*Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Puji Sarana Jaya*	X1 = Lingkungan KerjaX2 = Pengembangan KarirX3 = KompensasiY = Kepuasan Kerja	Ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja.
53	Bali & Ariawan (2025) Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA), Vol.	*Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Silverindo Djaya Lestari*	X1 = Pengembangan KarirX2 = Lingkungan KerjaY = Kepuasan Kerja	Pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

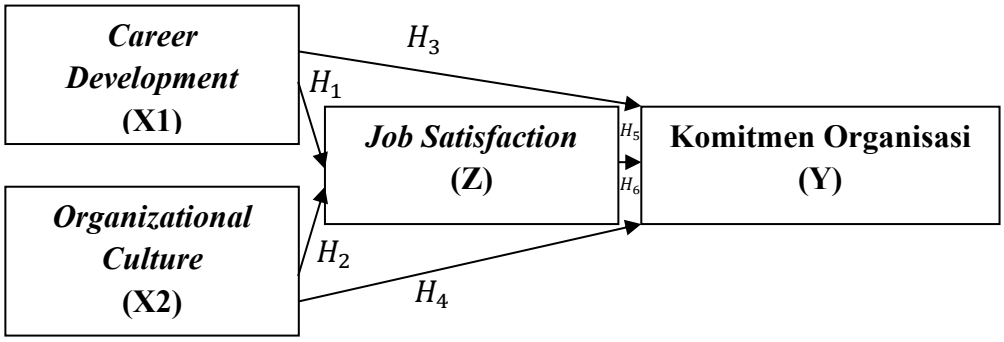
	3 No. 1, 142–151. (E-Jurnal STIE Trianandra)			
54	Ariyati, Adelwis, Ratnasari, Ismanto, Munzir, Ruslan, Rahmawati, Wulandari, Lobang, & Suhana (2025) Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (JMOB), Vol. 5 No. 2, 116–121. (Jurnal Unrika)	*Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir, Team Work dan Fasilitas terhadap Kinerja Karyawan*	X1 = Penilaian KinerjaX2 = Pengembangan KarirX3 = Team WorkX4 = FasilitasY = Kinerja Karyawan	Pengembangan karir dan fasilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
55	Andika & Suarmanayasa (2025) Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 11 No. 1 (2025). (E-Journal Undiksha)	*Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Mitra Statistik di Badan Pusat Statistik Kabupaten Buleleng*	X1 = Beban KerjaX2 = KompensasiY = Kepuasan Kerja	Beban kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menjadi pembanding pada variabel kepuasan kerja.
56	Rahmat Sabuhari, Rusman Soleman, Marwan Man Soleman, Johan Fahri, & Muhammad Rachmat (2025)	*Organisational Justice Moderates the Link Between Leadership, Work Engagement and Innovation Work Behaviour*	*X1 = Transformational LeadershipX2 = Work EngagementX3 = Organizational JusticeY = Innovation Work Behaviour*	Kepemimpinan transformasional dan work engagement berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.
57	Darul Wiyono, Deshinta Arrova Dewi, Ema Ambiapuri, Nur Aini Parwitasari, & Deni Supardi Hambali (2025) South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS), Vol. 28 No. 1, Article 6136. (Sajems)	*Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth*	*X1 = Environmental PracticesX2 = Social PracticesX3 = Governance PracticesY = Employee Performance & Well-being*	Praktik ESG berpengaruh positif terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual juga memiliki pengertian lain adalah suatu model abstraks yang menerangkan sebuah teori berhubungan dengan beragam aspek yang sudah diidentifikasikan sebagai permasalahan yang penting (Sugiyono, 2023). Kerangka Konseptual menjelaskan bahwa kerangka berpikir membantu peneliti dalam memahami teori formal dan cara penerapannya dalam konteks penelitian ilmiah fokus pada permasalahan penelitian yang sedang diinvestigasi, kerangka berpikir membantu peneliti dalam merancang dan menganalisis data dengan lebih efisien (Zainuddin Iba, 2023). Kerangka konseptual dinyatakan baik jika dapat menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel satu dengan variabel lain yang akan diteliti, sehingga perlu dijelaskan hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

Kerangka konsep dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara *Career Development* (X1), *Organizational Culture* (X2), *Job Satisfaction* (Z), dan Komitmen Organisasi (Y). *Career Development* merupakan proses pengembangan karier yang diberikan organisasi kepada ASN untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, serta peluang pengembangan jabatan. ASN yang memperoleh pengembangan karier yang baik akan merasa lebih dihargai dan memiliki arah karier yang jelas, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Selain itu, *career development* juga dapat secara langsung meningkatkan komitmen organisasi karena ASN merasa memiliki ikatan dan peluang masa depan yang lebih baik

di dalam organisasi. Hal ini dapat digambarkan pada kerangka penelitian berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Modifikasi penelitian terdahulu menurut (Ikasari, Askafi, 2022), (Dinanti & Kasmiruddin, 2025)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara dari suatu rumusan masalah dalam penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini telah dinyatakan dengan wujudkan dalam bentuk pertanyaan hal ini dijelaskan oleh peneliti dari teori (Sugiyono, 2023). Berdasarkan pada penelitian terdahulu dalam penelitian, maka disusunlah hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. **Pengaruh *Career Development* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan**

   Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan- peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Ikasari, Askafi, 2022). Dewi, Sholikhah, (2023), bahwa pengembangan karir ialah satu usaha yang dilakukan setiap individu pekerja atau satu

organisasi dalam perusahaan untuk menyegerakan dirinya seoptimal mungkin dalam menujukan kemampuannya pada pelaksanaan tugas pokok dan tugas organisasi profit maupun *nonprofit* dan semua pekerjaan. Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja pegawai yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja sehingga pegawai dapat mencapai karir yang diinginkan (Sari & Khasanah, 2021).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional seserang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan (Safitri, 2022). Pernyataan dari penelitian Kurniawan & Rizky, (2025) bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor paling mendasar yang menyebabkan perilaku komitmen organisasi karyawan, tindakan seperti membantu tugas karyawan lain bahkan ketika tidak diperlukan oleh organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada efektivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Dheamarsa & Heryanda, (2024), pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan keja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng. Penelitian dari Suwasono, (2022), bahwa pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KUD

Karya Bhakti Ngancar Kediri. Serta penelitian dari Rachman, Fauzi, (2025), memberikan pernyataan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifiakan terhadap kepuasan kerja di PT Inkote Indonesia.

H_1: *Career Development* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan

2. **Pengaruh *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan**

Organizational Culture **(**budaya organisasi) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Ikasari, Askafi, 2022). (Musa & Yuliza, 2022) Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, dan perilaku kolektif yang membentuk lingkungan kerja organisasi. Ini menyampaikan identitas unik suatu organisasi dengan memasukkan bagaimana orang berinteraksi, berkomunikasi, dan memandang pekerjaan mereka. Budaya organisasi memberikan landasan bagi keputusan, motif, dan koneksi anggota organisasi (Jumawan, 2024).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional seserang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu

pekerjaan (Safitri, 2022). Pernyataan dari penelitian Kurniawan & Rizky, (2025) bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor paling mendasar yang menyebabkan perilaku komitmen organisasi karyawan, tindakan seperti membantu tugas karyawan lain bahkan ketika tidak diperlukan oleh organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada efektivitas organisasi.

Berdasarkan penelitian menurut (Jumawan, 2024), memberikan pernyataan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Baehaki, (2022) memberikan pernyataan bahwa budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta terdapat penelitian lain menurut Rosada, (2025) Budaya organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan di PT PLN (Persero) UPT Bandung.

H_2: *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan

3. **Pengaruh *Career Development* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan**

Pengembangan karir adalah suatu pendekatan yang diambil oleh organisasi untuk dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan,

karena dapat menguntungkan individu dan organisasi (Safitri, 2022). Kurniawan & Rizky, (2025), bahwa pengembangan karir ialah proses identifikasi potensi karier pegawai serta materi untuk menerapkan cara-cara yang tepat dalam mengembangkan potensi tersebut. Pengembangan karier, adalah suatu upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dan organisasi untuk mengoptimalkan pengabdian dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, baik itu pada organisasi profit maupun non-profit (Kurniawan & Rizky, 2025)

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi tertentu (Safitri, Susita, 2024). Dewi, Sholikhah, (2023) memberikan pernyataan bahwa keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Hasil dari penelitian terdahulu menurut Safitri, (2022) memberikan pernyataan bahwa pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Serasi Tunggal Mandiri. Menurut Dewi, Sholikhah, (2023), bahwa pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT X. Serta menurut penelitian dari (Ningsih & Suryatni, 2025), memberikan

pernyataan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H_3: *Career Development* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan

4. **Pengaruh *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan**

Organizational Culture **(**budaya organisasi) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Ikasari, Askafi, 2022). (Musa & Yuliza, 2022) Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, dan perilaku kolektif yang membentuk lingkungan kerja organisasi. Ini menyampaikan identitas unik suatu organisasi dengan memasukkan bagaimana orang berinteraksi, berkomunikasi, dan memandang pekerjaan mereka. Budaya organisasi memberikan landasan bagi keputusan, motif, dan koneksi anggota organisasi (Jumawan, 2024).

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi tertentu (Safitri, Susita, 2024).

Dewi, Sholikhah, (2023) memberikan pernyataan bahwa keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu memberikan pernyataan yang sejalan dengan penelitian ini menurut (Dinanti & Kasmiruddin, 2025), Budaya Organisasi terbukti secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Menurut Musa & Yuliza, (2022) memberikan pernyataan bahwa budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan. Serta menurut penelitian dari (Jazilah, 2021) budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi di CV. Citra Mulya Perkasa.

H_4: *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan

5. **Pengaruh *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan**

Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagai "sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka" (Ikasari, Askafi, 2022). Menurut (Safitri, Susita, 2024), bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya

dengan mempertimbangkan aspek yang ada pada pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagai sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka (Ikasari, Askafi, 2022). kepuasan kerja mencerminkan cinta terhadap pekerjaan yang berdampak pada moral, disiplin, dan prestasi kerja.

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi tertentu (Safitri, Susita, 2024). Dewi, Sholikhah, (2023) memberikan pernyataan bahwa keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan hasi penelitian terdahulu menurut Dewi, Sholikhah, (2023), bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. X. Menurut penelitian dari Adnyani et al., (2025), menyatakan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar. Serta

menurut penelitian dari (Devi et al., 2024) kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi.

H_5: *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan

6. **Pengaruh *Career Development* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening**

Pengembangan karir adalah suatu pendekatan yang diambil oleh organisasi untuk dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena dapat menguntungkan individu dan organisasi (Safitri, 2022). Kurniawan & Rizky, (2025), bahwa pengembangan karir ialah proses identifikasi potensi karier pegawai serta materi untuk menerapkan cara-cara yang tepat dalam mengembangkan potensi tersebut. Pengembangan karier, adalah suatu upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dan organisasi untuk mengoptimalkan pengabdian dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, baik itu pada organisasi profit maupun non-profit (Kurniawan & Rizky, 2025)

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi tertentu (Safitri, Susita, 2024). Dewi, Sholikhah, (2023) memberikan pernyataan bahwa keadaan

psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana tetap ingin menjadi anggota organisasi. Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagai "sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka" (Ikasari, Askafi, 2022). Menurut (Safitri, Susita, 2024), bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada pada pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. kepuasan kerja mencerminkan cinta terhadap pekerjaan yang berdampak pada moral, disiplin, dan prestasi kerja.

Hasil penelitian terdahulu menurut (Dinanti & Kasmiruddin, 2025) bahwa Pengembangan Karir terbukti secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Menurut penelitian dari Sari & Khasanah, (2021), bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Penelitian dari (Baehaki, 2022) memberikan pernyataan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

H_6: *Career Development* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui *Job Satisfaction*

7. Pengaruh *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui *Job Satisfaction*

Organizational Culture **(**budaya organisasi) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Ikasari, Askafi, 2022). (Musa & Yuliza, 2022) Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, dan perilaku kolektif yang membentuk lingkungan kerja organisasi. Ini menyampaikan identitas unik suatu organisasi dengan memasukkan bagaimana orang berinteraksi, berkomunikasi, dan memandang pekerjaan mereka. Budaya organisasi memberikan landasan bagi keputusan, motif, dan koneksi anggota organisasi (Jumawan, 2024)

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi tertentu (Safitri, Susita, 2024). Dewi, Sholikhah, (2023) memberikan pernyataan bahwa keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai

sejauh mana tetap ingin menjadi anggota organisasi. Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif tentang seberapa banyak kebutuhan individu dipenuhi oleh pekerjaan dan dapat dinyatakan sebagai "sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka" (Ikasari, Askafi, 2022). Menurut (Safitri, Susita, 2024), bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada pada pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. kepuasan kerja mencerminkan cinta terhadap pekerjaan yang berdampak pada moral, disiplin, dan prestasi kerja

Berdasarkan penelitian menurut Dinanti & Kasmiruddin, (2025), menyatakan bahwa budaya organisasi terbukti secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di PT. Riau Andalan Pulp and Paper. Menurut penelitian dari (Ikasari, Askafi, 2022), bahwa besaran sama sekali dikarenakan budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen organisasi, serta kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

H_7: *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui *Job Satisfaction*