

PENINGKATAN *JOB SATISFICATION* BERBASIS *SAFETY CULTURE*, *CAREER DEVELOPMENT* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* PADA PT PLN (PERSERO) UP3 TOLI-TOLI

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Magister
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh:

Dony Sulistyawan
NIM. 20402400510

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

PENINGKATAN *JOB SATISFICATION* BERBASIS *SAFETY CULTURE*,
CAREER DEVELOPMENT DAN *AFFECTIVE COMITMENT* PADA
PT PLN (PERSERO) UP3 TOLI-TOLI

TESIS

Disusun Oleh:

Dony Sulistyawan
NIM. 20402400510

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Juni 2025

Pembimbing



06/14/2025

Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si
NIK. 210491026

HALAMAN PENGESAHAN

PENINGKATAN *JOB SATISFICATION* BERBASIS *SAFETY CULTURE*, *CAREER DEVELOPMENT* DAN *AFFECTIVE COMITMENT* PADA PT PLN (PERSERO) UP3 TOLI-TOLI

Disusun Oleh:

Dony Sulistyawan
NIM. 20402400510

Telah dipertahankan di depan Penguji pada tanggal 8 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



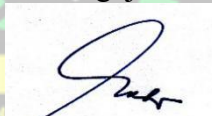
Prof. Dr. Mutanimah, SE, M.Si
NIK. 210491026

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistywo, SE, M.Si
NIK. 210493032

Penguji II



Prof. Dr. Mulyana, SE, M.Si
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 18 Juli 2025

Ketua Program Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dony Sulistyawan
NIM : 20402400510
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul **“PENINGKATAN JOB SATISFICATION BERBASIS SAFETY CULTURE, CAREER DEVELOPMENT DAN AFFECTIVE COMMITMENT PADA PT PLN (PERSERO) UP3 TOLI-TOLI”** merupakan karya Peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan ini.

Semarang, 14 Juni 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si
NIK. 210491026

Yang Menyatakan



Dony Sulistyawan
NIM. 20402400510

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dony Sulistyawan
 NIM : 20402400510
 Program Studi : Magister Manajemen
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**PENINGKATAN *JOB SATISFICATION* BERBASIS *SAFETY CULTURE*,
CAREER DEVELOPMENT DAN *AFFECTIVE COMITMENT* PADA
 PT PLN (PERSERO) UP3 TOLI-TOLI**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama Penulis sebagai Pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 18 Juli 2025

Yang bertanda tangan



Dony Sulistyawan
NIM. 20402400510

ABSTRAK

Dalam pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan, kepuasan kerja karyawan menjadi sesuatu yang harus diperhitungkan. Banyak faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan diantaranya adalah *safety culture* dan *career development*. Namun demikian ada tambahan variabel *affective commitment* sebagai variabel mediasi untuk mengatasi masalah *research gap* yang ada. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya K3 dan pengembangan karir terhadap komitmen afektif, pengaruh budaya K3 dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, serta pengaruh komitmen afektif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif melalui survei dengan pendekatan *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Tolitoli sampai bulan Maret 2025 sebanyak 393 orang. Sampel diambil secara *simple random sampling* dengan jumlah penentuan sampel dengan rumus slovin diperoleh sampel sebanyak 100 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya K3 dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Budaya K3 dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta komitmen afektif juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan secara konsisten menunjukkan bahwa pengembangan model pengaruh bebas budaya K3, pengembangan karir, dan komitmen afektif terhadap kepuasan kerja karyawan mendapatkan hasil yang sesuai.

Kata kunci: budaya K3, pengembangan karir, komitmen afektif, kepuasan kerja

ABSTRACT

In the management and empowerment of human resources in a company, employee job satisfaction is something that must be taken into account. Many factors can influence employee job satisfaction in a company, including safety culture and career development. However, there is an additional variable of affective commitment as a mediating variable to overcome the existing research gap problem. The purpose of this study is to determine and analyze the influence of safety culture and career development on affective commitment, the influence of safety culture and career development on employee job satisfaction, and the influence of affective commitment on employee job satisfaction.

This research is a quantitative research through a survey with an explanatory research approach. The population in this study were all employees of PT. PLN (Persero) Customer Service Implementation Unit (UP3) Tolitoli until March 2025 as many as 393 people. The sample was taken by simple random sampling with the number of sample determinations using the Slovin formula, a sample of 100 people was obtained. The data collection technique used a questionnaire. Data analysis used path analysis.

The results of the study indicate that safety culture and career development have a significant positive effect on affective commitment. Safety culture and career development have a significant positive effect on employee job satisfaction and affective commitment also has a significant positive effect on employee job satisfaction. The results of the study conducted consistently show that the development of a free influence model of safety culture, career development, and affective commitment on employee job satisfaction gets the appropriate results.

Key word: *safety culture, career development, affective commitment, job satisfaction*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat, hidayah, dan inayah-Nya serta ditambah dengan semangat dan kerja keras sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul **“PENINGKATAN *JOB SATISFICATION* BERBASIS *SAFETY CULTURE, CAREER DEVELOPMENT* DAN *AFFECTIVE COMITMENT* PADA PT PLN (PERSERO) UP3 TOLI-TOLI”**.

Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister Manajemen Fakultas Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari, bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran membangun penulis harapkan dari berbagai pihak demi kesempurnaan substansi Tesis ini. Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dan perhatian yang tidak terhingga dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si., Sekertaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si selaku Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan Tesis ini

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang
6. Seluruh keluarga besar yang sudah banyak meluangkan waktu untuk konsentrasi membantu saya menyelesaikan Tesis ini.
7. Semua pihak yang telah membantu secara moril maupun materiil, sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Harapan penulis semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat sebagai kontribusi yang positif terhadap perkembangan dan peningkatan kualitas ilmu pengetahuan dibidang ekonomi, khususnya Manajemen SDM di lingkungan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap Tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Tesis ini.

Toli-Toli, 18 Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1...Latar Belakang.....	1
1.2...Rumusan Masalah.....	5
1.3...Tujuan Penelitian.....	5
1.4...Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1...Kajian Teori.....	8
2.1.1....Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).....	8
2.1.2....Pengembangan Karir	18
2.1.3....Komitmen Afektif Karyawan	27

2.1.4....Kepuasan Karyawan	30
2.2...Penelitian Terdahulu	35
2.3...Pengembangan Hipotesis	38
2.4...Kerangka Berpikir.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1... Jenis Penelitian	46
3.2... Waktu dan Tempat Penelitian.....	46
3.3... Populasi dan Sampel	47
3.3.1....Populasi	47
3.3.2....Sampel	47
3.4... Definisi Operasional.....	48
3.5... Teknik Pengumpulan Data	49
3.5.1....Jenis dan Sumber Data	49
3.5.2....Cara Pengumpulan Data	50
3.6... Instrumen Penelitian.....	50
3.7... Teknik Analisis Data.....	52
3.7.1....Uji Instrumen	52
3.7.2....Uji Linieritas	53
3.7.3....Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
4.1...Deskripsi Responden Penelitian.....	61
4.2...Deskripsi Variabel Penelitian.....	65
4.3...Uji Instrumen	70

4.4...Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	72
4.5...Pembahasan	83
BAB V PENUTUP	93
5.1. Kesimpulan	93
5.2. Implikasi Kebijakan	94
5.3. Implikasi Teoritis	96
5.4. Keterbatasan Penelitian	98
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN.....	108



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1. Definisi Operasional.....	48
Tabel 3.2. Kriteria Penilaian Korelasi.....	59
Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	63
Tabel 4.4. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	64
Tabel 4.5. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	64
Tabel 4.6. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Safety Culture</i> (X1)...	66
Tabel 4.7. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Career Development</i> (X2)	67
Tabel 4.8. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Affective Commitment</i> (Y1).....	68
Tabel 4.9. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Y2)	69
Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas.....	70
Tabel 4.11. Hasil Uji Reliabilitas.....	72
Tabel 4.12. Hasil Analisis Jalur Persamaan 1	73
Tabel 4.13. Hasil Analisis Jalur Persamaan 2	74
Tabel 4.14. Hasil Uji t Persamaan 1	75
Tabel 4.15. Hasil Uji t Persamaan 2	75
Tabel 4.16. Hasil Uji F	77

Tabel 4.17. Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 1	78
Tabel 4.18. Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2	78
Tabel 4.19. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh	80



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian	45
Gambar 3.1. Model Penelitian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	57
Gambar 4.1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	80



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Permohonan Menjadi Responden.....	109
Lampiran 2. Lembar Persetujuan Menjadi Responden.....	110
Lampiran 3. Kuesioner	111
Lampiran 4. Data Penelitian	114
Lampiran 5. Hasil Penelitian.....	126



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era industri 4.0, sangat penting untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan perusahaan lain. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam membangun suatu usaha karena merupakan modal awal bagi usaha untuk terbentuk dan berkembang. Dalam lingkungan bisnis, hal ini menuntut karyawan untuk mengekspresikan emosinya di tempat kerja dan menunjukkan bahwa mereka bersedia melakukan yang terbaik untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Keberhasilan perusahaan untuk dapat terus bersaing dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dengan baik (Senjaya & Anindita, 2020).

Oleh karena itu pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan, kepuasan kerja karyawan adalah sesuatu yang harus diperhitungkan. Menurut Ramadhanty & Kurniawan (2020) kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan yang terkait dengan karyawan (Damanik dkk., 2024).

Banyak faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan diantaranya adalah *safety culture* atau budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan yang mempunyai resiko tinggi terjadinya kecelakaan kerja khususnya perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan konstruksi. Hal ini termasuk PT. PLN yang merupakan salah satu perusahaan negara yang bergerak dibidang jasa, dalam bentuk pelayanan jasa khusus dalam menyediakan kebutuhan listrik untuk masyarakat Indonesia secara keseluruhan. PT. PLN UP3 Tolitoli Sulawesi Tengah merupakan Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan yang merupakan sub-unit di bawah Perusahaan Listrik Negara (PLN). UP3 bertugas melayani pelanggan dan jaringan listrik distribusi di sekitar wilayah Tolitoli Sulawesi Tengah sehingga dapat lebih fokus dan langsung menyentuh pada masyarakat sekitar wilayah Tolitoli Sulawesi Tengah. Di bawah UP3, terdapat Unit Layanan Pelanggan (ULP) yang membantu pengurusan pelayanan pelanggan dan jaringan listrik distribusi di wilayah yang lebih kecil.

Penerapan budaya K3 yang baik dapat mengurangi angka kecelakaan kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Krisyanti dkk., 2024). Sebagaimana di PT. PLN UP3 Toli-toli, dimana selama ini budaya K3 masih dianggap kurang penting bahkan mempersulit pekerjaan dan membebani para pekerja saat melakukan pekerjaannya. Sehingga mengakibatkan karyawan mengalami kepuasan kerja yang

menurun. Hal ini kemungkinan belum terbiasanya penerapan budaya K3 yang menyebabkan komitmen kerja karyawan semakin menurun seiring dengan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Dengan adanya penerapan budaya K3 secara baik dan benar maka akan terbentuk kepuasan kerja seorang karyawan (Suratman dan Supriyantiningih, 2019). *Safety culture* atau budaya K3 yang dilakukan dengan baik maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi (Anggoro dkk., 2022). Hasil penelitian Rahmawati dan Asfaw (2023); Azzahra dan Dwiarti (2024); Ramadhani dkk (2024) membuktikan bahwa budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan berbeda dengan hasil penelitian Utari (2019) dimana menunjukkan bahwa kesehatan dan keselamatan kerja (K3) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Shan *et al* (2022) menunjukkan bahwa persepsi risiko kesehatan kerja akan secara signifikan dan negatif memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga dengan mengurangi persepsi risiko kesehatan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam peningkatan keselamatan di tempat kerja dan secara aktif meningkatkan kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah merupakan suatu kegiatan karyawan yang membantu karyawan dalam merencanakan karir masa

depannya di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimal (Mangkunegara, 2019). Pengembangan karir merupakan salah satu upaya untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih baik. Konsekuensi keberhasilan dan kegagalan karir berhubungan dengan konsepsi diri, identitas dan kepuasan individu. Karir berhubungan dengan kepuasan individu di organisasi. Seseorang yang merasa memperoleh jaminan karir akan merasa puas dan bekerja secara sungguh-sungguh (Hulu dkk., 2024). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang karyawan yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, pengembangan karir juga harus mendapatkan perhatian khusus oleh perusahaan karena dengan membantu karyawan memiliki karir yang sukses dan memuaskan akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan yang tentunya akan meningkatkan kekuatan perusahaan sehingga perusahaan bisa mencapai tujuannya (Purnawati dkk., 2021). Hasil penelitian Mulyadi (2020); Aryanto dkk (2024); Damanik dkk (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian Mansur M dkk (2023) menunjukkan pengembangan karir berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian Suhartini dan Pebrianti (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Adanya *research gap* tersebut, mendorong peneliti memasukkan variabel mediasi yaitu komitmen afektif, sebagai *novelty* dalam penelitian ini.

Oleh karena itu berdasarkan *research gap* dan fenomena gap yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan mengambil judul “Peningkatan *Job Satisfaction* Berbasis *Safety Culture*, *Career Development* dan *Affective Comitment* pada PT. PLN (Persero) UP3 Toli-Toli”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka terdapat beberapa rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Apakah budaya K3 berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli?
3. Apakah budaya K3 berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli?
5. Apakah komitmen afektif karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya K3 terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya K3 terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen afektif karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dari segi ilmiah diharapkan menambah khasanah pengetahuan di bidang manajemen, khususnya tentang upaya membangun komitmen afektif karyawan dan peningkatan kepuasan karyawan melalui penerapan budaya K3 di suatu perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan pemikiran para Sumber Daya Manusia khususnya di lingkungan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli dalam upaya membangun komitmen afektif karyawan dan peningkatan kepuasan karyawan melalui budaya K3 dan pengembangan karir serta dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan masalah peningkatan kepuasan kerja karyawan berbasis budaya K3, pengembangan karir dan komitmen afektif karyawan.

2. Manfaat Praktis

Dari segi praktek, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

a. Bagi PT PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijaksanaan supaya lebih memerhatikan dan mampu mendorong Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan berbasis budaya K3, pengembangan karir dan komitmen afektif karyawan.

b. Bagi Institusi Pendidikan

Diharapkan penelitian ini berguna untuk menambah informasi dan referensi sebagai bahan atau pembanding bagi penelitian sejenis dalam penelitian peningkatan kepuasan kerja karyawan berbasis budaya K3, pengembangan karir dan komitmen afektif karyawan.

c. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana penerapan ilmu yang telah diperoleh selama belajar dengan kondisi dan keadaan sesungguhnya dilapangan dan juga penelitian ini merupakan syarat menyelesaikan studi S2 pada program ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah seperangkat nilai dan norma pola perilaku K3 yang dimiliki oleh sebagian besar anggota suatu organisasi/perusahaan. Nilai dan norma K3 ini tidak terlihat secara langsung karena ada dalam benak seseorang. Namun, nilai dan norma kesehatan dan keselamatan kerja tersebut akan terwujud dalam perilaku anggota suatu organisasi atau perusahaan, yaitu dalam apa yang dilakukan anggota organisasi tersebut, terutama di tempat kerja. Dengan demikian, budaya keselamatan kerja adalah pola perilaku (seperangkat nilai dan norma) dari suatu organisasi atau anggota perusahaan yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi akan keselamatan kerja. Hal itu terwujud dalam bentuk keyakinan, pikiran, sikap (ketika mengambil keputusan), perkataan, dan tindakan yang menciptakan aktivitas kerja yang aman, sehat, andal, dan selaras dengan lingkungan (Setiono dan Pamungkas, 2019).

Budaya keselamatan kerja merupakan salah satu komponen penting dari budaya organisasi, yang membahas tentang prioritas suatu organisasi sepengaruh dengan keselamatan kerja pribadi, kerja dan keselamatan kerja. Istilah budaya keselamatan pertama kali digunakan dalam laporan *International Nuclear Safety Advisory Group* (INSAG) pada tahun 1987

yang membahas insiden Chernobyl. Berdasarkan hal tersebut, *International Atomic Energy Agency* (IAEA) mengembangkan konsep atau model dan metode pengukuran budaya keselamatan fasilitas nuklir, sehingga budaya keselamatan dikenal secara internasional, khususnya di bidang keselamatan dan kesehatan kerja (Apriliani, 2021).

Ciri budaya K3 dapat dilihat dari sisi tampak budaya itu, yaitu (Apriliani, 2021) :

1. Perilaku anggota organisasi

Dalam hal perilaku, organisasi memiliki dua perilaku utama: pemimpin dan pekerja. Perilaku pekerja sangat tergantung pada perilaku pemimpin. Para pemimpin ini mungkin menganggap budaya keselamatan tempat kerja tinggi atau rendah.

2. Perilaku Pimpinan

Seorang pemimpin dengan nilai keselamatan yang baik menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

a. Penekanan pada kebutuhan dan keselamatan kerja

- 1) Berpartisipasi dalam kegiatan produksi yang aman
- 2) Mendukung keamanan kegiatan produksi dengan menyediakan dana berdasarkan prioritas, waktu dan sumber daya lainnya.
- 3) Mengkomunikasikan pentingnya keselamatan kerja, khususnya sistem akuntabilitas yang terkait dengan indikator proses
- 4) Kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan keselamatan

b. Pengawas yang memegang tata nilai keselamatan yang baik akan berperilaku antara lain :

- 1) Contoh kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur K3 dalam lingkup pekerjaan
- 2) Personel yang diawasi tidak dapat bekerja secara berbahaya dan mengambil jalan pintas tanpa tindakan manajemen risiko yang tepat.
- 3) Koreksi segera bahaya di tempat kerja (kondisi tidak aman).
- 4) Mengenali perilaku keselamatan bawahan.
- 5) memperbaiki perilaku tidak aman
- 6) investigasi kasus berdasarkan fakta;

3. Perilaku tenaga kerja

Tenaga kerja yang memegang tata nilai keselamatan yang baik akan berperilaku antara lain :

- a. Kepatuhan terhadap prosedur dan aturan keselamatan yang berlaku, yaitu perilaku yang sesuai dengan standar;
- b. Laporkan situasi yang tidak aman
- c. Menegur rekan kerja untuk perilaku berisiko atas dasar saling melindungi di antara rekan-rekan
- d. Berpartisipasi dalam perencanaan program keselamatan kerja
- e. Penggunaan yang benar dari alat pelindung diri dengan atau tanpa penyelia.

Unsur Budaya K3 menurut Apriliani (2021) mencakup :

1. Aspek kejiwaan (*psychological aspects*) yaitu apa yang dirasakan oleh karyawan atau *hearts and minds*. Hal ini menunjukkan tidak tampak dari budaya K3 yaitu tata nilai K3 yang menjadi keyakinan anggota organisasi
2. Aspek perilaku (*Behavioral aspects*) yaitu upaya yang dilakukan karyawan atau *daily action*. Hal ini menunjukkan unsur tampak dari budaya K3 dalam bentuk tindakan para anggota organisasi, baik dalam keputusan maupun tingkah laku
3. Aspek Situasional (*Situational aspects*) yaitu apa yang dimiliki organisasi dalam bentuk lingkungan fisik ditempat kerja, dan unsur pengelolaan organisasi seperti kebijakan, visi, misi, prosedur kerja, struktur organisasi, dan aturan organisasi lainnya yang menjadi sarana untuk merepresentasikan tata nilai K3.

Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dapat terbentuk dari beberapa faktor dominan seperti yang diutarakan oleh Setiono dan Pamungkas (2019) yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Manajemen

Program keselamatan kerja harus dimulai dari awal, dalam hal ini pada level tertinggi (*top management*) organisasi perusahaan. Untuk memulai rencana program keselamatan, manajemen puncak dapat menetapkan kebijakan yang menunjukkan komitmen terhadap masalah program keselamatan. Selain itu, langkah awal ini menentukan

penetapan kebijakan selanjutnya terkait keselamatan kerja. Elemen komitmen adalah salah satu elemen kunci dari budaya keselamatan kerja, dan sangat sulit untuk berhasil mengoperasikan keselamatan tanpa dukungan manajemen program. Komitmen manajemen puncak termasuk memperhatikan keselamatan pekerja, mengambil tindakan terhadap bahaya yang mengancam keselamatan pekerja, menyediakan pekerja dengan peralatan pelindung keselamatan, memberikan pelatihan keselamatan kerja, dan memantau keselamatan dan respons pekerja.

2. Peraturan dan Prosedur K3

Peraturan dan prosedur keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meminimalkan kecelakaan akibat kondisi tidak aman karena dapat memberikan penjelasan dan batasan yang jelas bagi pelaksanaan rencana prosedur keselamatan di tempat karena dapat memberikan gambaran dan batasan yang jelas bagi pelaksanaan rencana prosedur keselamatan ditempat kerja. menyatakan bahwa aturan dan prosedur keselamatan yang diterapkan oleh perusahaan harus mudah dipahami dan tidak sulit diterapkan di tempat kerja, dan bahwa pelanggaran aturan dan prosedur keselamatan akan mengakibatkan sanksi yang tegas dan perbaikan rutin. Dibatasi sesuai dengan kondisi tempat kerja. Masalah yang sering muncul adalah aturan dan prosedur yang diterapkan perusahaan tidak sesuai dengan kondisi konstruksi atau sulit diterapkan pada pekerjaan, sehingga menyebabkan pekerja

melanggar aturan dan prosedur keselamatan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Komunikasi

Program keselamatan kerja harus didukung oleh sistem manajemen informasi yang baik dalam hal pengumpulan dan penyampaian informasi. Ini termasuk adanya jalur informasi yang baik tentang kondisi tidak aman dari manajemen ke pekerja dan sebaliknya dari pekerja ke manajemen. Informasi terkini sangat penting, terutama terkait dengan peraturan dan prosedur keselamatan terbaru, dan kondisi berbahaya di lingkungan proyek.

4. Kompetensi pekerja

Kompetensi pekerja sering berpengaruh dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman pekerja secara keseluruhan, menggambarkan kompetensi pekerja sebagai pengetahuan, pemahaman, dan tanggung jawab atas pekerjaan pekerja serta pengetahuan tentang risiko dan risiko yang mengancam kinerja pekerja. Kompetensi pekerja dalam keselamatan kerja sering dinilai melalui pengetahuan, pemahaman dan penerapan peraturan dan prosedur keselamatan, serta penerapan pelatihan keselamatan kerja yang diperoleh. Pekerja dengan tingkat kompetensi yang baik dapat meminimalkan risiko kecelakaan kerja dan meningkatkan kompetensi pekerja lain dalam keselamatan kerja.

5. Keterlibatan Pekerja dalam K3

Partisipasi pekerja dalam program keselamatan kerja sangat penting sebagai bentuk kesadaran pekerja terhadap program keselamatan kerja. Pekerja yang menyadari pentingnya program keselamatan kerja akan melaksanakannya dengan sepenuh hati, tanpa paksaan, dan akan memandang program keselamatan kerja sebagai hak pekerja, bukan kewajiban untuk melakukan pekerjaan.

6. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik harus memastikan bahwa pekerja merasa aman dan tidak merasa canggung dalam menjalankan tugasnya. Tempat kerja harus menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan mungkin, seperti budaya di mana pekerja tidak mengalami tekanan yang tidak semestinya dan di mana pekerja tidak disalahkan atas tindakan atau kecelakaan yang berbahaya bagi pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung pelaksanaan program. Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni:

1) Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan, seperti pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya.

- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.
- b. Lingkungan kerja non fisik Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan antara sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Penerapan budaya K3 harus dilakukan secara berkelanjutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi semua pekerja. Dengan demikian akan membangun komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi semakin baik. Jika perusahaan mampu memberikan timbal balik sesuai dengan harapan dan kinerja karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan budaya K3 di suatu perusahaan seperti diutarakan Rahman dkk (2021) antara lain:

1. Sikap pimpinan. Sikap pimpinan yang proaktif dalam K3 akan menjadi contoh bagi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk penerapan K3.
2. Kebijakan dan prosedur K3. Kebijakan dan prosedur K3 yang jelas dan tegas akan membantu karyawan dalam memahami dan menerapkan K3.
3. Pelatihan K3. Pelatihan K3 yang memadai akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam bidang K3.
4. Penghargaan dan sanksi. Penghargaan dan sanksi yang tepat akan mendorong karyawan untuk menerapkan K3.

Tahapan budaya K3 menurut Gunawan dan Waluyo (2015) meliputi:

1. Insting alami (*natural instincts*), dimana upaya K3 sifatnya reaktif (*reactive*). Upaya K3 memiliki ciri antara lain:
 - a. Didasarkan pada insting alami
 - b. Kepatuhan sebagai sasaran, bukan pengendalian risiko
 - c. Tanggung jawab diserahkan kepada manajer K3
 - d. Kurang keterlibatan manajemen
 - e. Mencari kambing hitam jika terjadi kecelakaan
2. Pengawasan (*Supervision*), dimana upaya K3 didasarkan pada ketergantungan (*dependent*) artinya K3 diserahkan pada pihak yang mengawasi. Upaya K3 ini memiliki ciri:
 - a. Sudah muncul komitmen manajemen
 - b. Dilaksanakan sesuai pertauran perundangan
 - c. Diutamakan pada kegiatan pengelolaan

- d. Penekanan pada tindakan disiplin
- e. Sudah mulai diterapkan pembinaan K3

Tahap ini banyak berkembang di perusahaan di Indonesia pada saat ini. Pada tahap ini, upaya K3 yang didasarkan pada pengendalian perekayasaan mulai dikembangkan. Hanya dari kenyataan di lapangan, kejadian kecelakaan banyak terjadi bukan karena kurang penguasaan tentang rekayas peralatan, tetapi karena hal-hal yang sangat sederhana (sepele) secara teknis, seperti tidak memakai APD, melanggar peraturan atau prosedur yang sudah ditetapkan bersama.

3. Kesadaran Diri (*Self*)

Dimana upaya K3 didasarkan pada adanya kebebasan (*independent*) untuk menjaga keselamatan diri sendiri. Upaya K3 memiliki ciri antar lain :

- a. Dibangun pengetahuan dan komitmen serta standar
- b. Peningkatan prosedur kerja
- c. Ditingkatkan kesadaran akan tata nilai pribadi
- d. Menjaga diri sendiri (*Care for Self*)
- e. Dibangun praktik kerja selamat yang diusahakan menjadi kebiasaan
- f. Penghargaan bersifat individu Agar keadaan di atas terwujud, maka perlu diterapkan Sistem Manajemen K3.

Upaya seperti ini banyak dilakukan di perusahaan di Indonesia saat ini, walaupun masih menemui banyak kesulitan. Karena perkembangan tata

nilai di masyarakat yang masih berpikir bahwa kecelakaan terjadi karena nasib buruk saja

4. Tim (*Teams*)

Dimana upaya K3 diarahkan untuk membangun kesadaran bahwa K3 merupakan upaya bersama/ saling tergantung (*Interdependent*) satu sama lain, yang membutuhkan kebersamaan sebagai tim untuk saling melindungi dan gotong royong dalam upaya mencegah terjadinya kecelakaan. Pada tahap ini, upaya K3 memiliki cirri antara lain :

- a. Saling menolong untuk mematuhi ketentuan yang berlaku/ bekerja sama di dalam maupun antar tim
- b. Saling mengingatkan/ member dan menerima masukan atau umpan balik
- c. Tim secara penuh terlibat dalam menentukan sasaran dan upaya peningkatan mutu K3
- d. Saling memperhatikan dan menjaga keselamatan satu sama lain
- e. Keberhasilan K3 merupakan kebanggaan organisasi

Tahap budaya K3 ini dikenal dengan pendekatan K3 berbasis perilaku (*Behavioral Safety*) yang merupakan tahapan budaya K3 unggul. Di Indonesia tahapan ini masih menjadi sasaran yang ingin diwujudkan oleh perusahaan-perusahaan besar di Indonesia, walaupun tantangannya masih cukup besar akibat lingkungan luar yang belum sepenuhnya selaras dengan tujuan di atas.

2.1.2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan kepegawaian yang dapat membantu para karyawan untuk merencanakan karir masa depan ditempat mereka bekerja, sehingga baik karyawan maupun perusahaan dapat saling mengembangkan diri dengan optimal. Pengembangan karir meliputi usaha atau proses pengembangan diri dari karyawan itu sendiri, peningkatan sikap karyawan, hingga peningkatan kewenangan serta jabatannya didalam organisasi atau perusahaan. Dengan demikian persoalan pengembangan karir ini juga amatlah berpengaruh pada kinerja serta kepuasan kerja seorang karyawan, tentunya dengan bentuk yang konkretnya adalah pengembangan finansial dan kualitas kehidupannya pula (Anwar, 2024).

Sedangkan menurut Dewi dkk (2023) pengembangan karir ialah satu usaha yang dilakukan setiap individu pekerja atau satu organisasi dalam perusahaan untuk menyegerakan dirinya seoptimal mungkin dalam menunjukan kemampuannya pada pelaksanaan tugas pokok dan tugas organisasi profit maupun non profit dan semua pekerjaan. Damanik dkk (2024) berpendapat bahwa pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan. Pengembangan

memiliki suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan dan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, serta kemampuan yang berkembang supaya dapat bekerja dengan baik dalam posisi yang ditemui selama karirnya

Berdasarkan pengertian pengembangan karir menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan serta perubahan nilai-nilai dari anggota organisasi menuju tingkat kematangan, kompetensi, dan kewenangan yang lebih tinggi berdasarkan perencanaan serta berbagai aspek lain yang direncanakan baik oleh individu terutama oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja kerja serta kehidupan anggota organisasi tersebut secara holistik.

Pengembangan karir mencakup peluang yang menandakan mobilitas ke atas dalam suatu organisasi. Kehadiran jalur pengembangan karir yang terdefinisi dengan baik telah terbukti berdampak positif pada kepuasan kerja. Dengan menerapkan program pengembangan karir yang tepat, organisasi dapat mengurangi kecemasan dan frustrasi karyawan yang terkait dengan prospek pertumbuhan yang terbatas. Hal ini, pada gilirannya, menumbuhkan sikap karyawan yang lebih positif terhadap organisasi dan lintasan profesional mereka sendiri. Program pengembangan karir dalam organisasi memberi karyawan peluang untuk pengembangan keterampilan, kemajuan, dan pemenuhan pribadi. Ketika karyawan menganggap organisasi mereka

menghargai dan mendukung pertumbuhan profesional mereka, hal itu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka (Astuti *et al.*, 2024).

Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan (Pakualam dkk., 2023). Sehingga dengan adanya pengembangan karir dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Dengan demikian dengan adanya pengembangan karir akan memberi kepuasan kerja kepada karyawan itu sendiri. Perusahaan yang meluangkan waktu untuk mengelola pertumbuhan profesional karyawannya dengan hati-hati, karyawan tersebut akan lebih banyak berinvestasi dalam keberhasilan bisnisnya. Hal ini menyiratkan bahwa pekerja akan secara aktif mencari peluang untuk memajukan karir mereka di dalam organisasi. Penting untuk diingat bahwa pekerja bekerja tidak hanya untuk memenuhi tuntutan, namun juga untuk berkembang secara profesional. Hal ini menampilkan bahwa pekerja akan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka dan lebih banyak berinvestasi di perusahaan atau organisasi secara keseluruhan jika mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk memajukan karir mereka dan maju dalam bidang pilihan mereka. Dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh seberapa baik mereka mampu memajukan profesinya. Pengembangan karir berdampak positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin besar kesempatan pengembangan karir di suatu

perusahaan maka semakin meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja (Rajasa dan Supartha, 2024).

Adapun tujuan dari pengembangan karir seperti diungkapkan Anwar (2024) adalah:

1. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam lingkup perusahaan
2. Meningkatkan daya tarik perusahaan bagi para karyawan yang berkualitas
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan berbagai program pengembangan SDM yang selaras dengan rencana pengembangan perusahaan
4. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam hal promosi jabatan atau mutasi karyawan
5. Menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan yang dimiliki oleh karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Bentuk pengembangan karir dapat dibagi menjadi tiga menurut Sunyoto (2019) meliputi:

1. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan untuk pekerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Supaya efektif pelatihan biasanya mencakup pendidikan atau pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang

terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

2. Promosi / kenaikan jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Apabila seseorang mempunyai kemampuan dan keahlian maka dia bisa di promosikan dan akan naik Jabatan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga tanggung jawabnya akan semakin besar atas pekerjaan tersebut.

3. Mutasi / perubahan jabatan

Mutasi adalah kegiatan yang bisa mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi, atau sering juga disebut dengan perubahan jabatan dalam organisasi. Dengan kata lain mutasi ini dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan posisinya ke posisi tertentu, maupun lokasi atau cabang kantor tertentu pula.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seperti yang diungkapkan Lee dan Lee (2018); McDonald & Hite (2023) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Kerangka pengembangan karir perusahaan didasarkan pada asumsi bahwa karakteristik individu mempengaruhi efektivitas pengembangan karir karena pengembangan karir merupakan proses kolaboratif.

a. Jenis Kelamin dan Status Perkawinan.

Sebagai akibat dari perubahan sosial seperti peningkatan kesetaraan gender dan kesempatan pendidikan yang setara, jumlah perempuan yang bekerja telah meningkat. Namun, mayoritas perempuan tetap terbatas pada pekerjaan stereotip perempuan, dan hanya sedikit perempuan yang bekerja di posisi kepemimpinan dalam perusahaan. Perempuan memiliki kemampuan dan tingkat motivasi yang sama dengan laki-laki, mereka tidak menerima tingkat dukungan atau izin yang sama untuk mengambil posisi kepemimpinan dalam perusahaan. Selain itu, perempuan umumnya memiliki lebih sedikit kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dalam perusahaan. Meskipun mendapatkan kesempatan yang sama, perempuan yang sudah menikah seringkali terpaksa harus memilih antara keluarga atau karir mereka. Perkembangan karir perempuan sangat dipengaruhi oleh prioritas peran dan lingkungan.

b. Umur dan Masa Kerja.

Usia atau generasi mempengaruhi nilai kerja, sikap, dan pengalaman karir seseorang. Menurut penelitian tentang usia dan perkembangan karir, anggota generasi muda memiliki nilai dan harapan tertentu dalam karir mereka. Semakin bertambahnya usia, motivasi mereka untuk berprestasi menurun karena prestasi profesional mereka tidak terkait dengan kenaikan gaji yang tinggi. Mengingat usia berkaitan erat dengan masa kerja, maka diharapkan

masa kerja memiliki pengaruh yang sama terhadap pengembangan karir.

c. Kepuasan Kerja dan Komitmen Perusahaan.

Ketika sebuah perusahaan memberikan peluang pengembangan karir, karyawan menjadi lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Program pengembangan karir memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja.

2. Faktor Perusahaan

a. Ukuran Industri dan Perusahaan. Setiap industri membutuhkan karyawan yang memiliki bakat unik dan cocok untuk industri tersebut. Selain itu, pasar kerja setiap industri memiliki fleksibilitas yang berbeda. Perbedaan ini berarti bahwa industri mendukung anggotanya secara berbeda. Misalnya, kriteria bakat dan fleksibilitas pasar kerja dalam sektor manufaktur berteknologi tinggi dan perusahaan penerbitan kecil tidaklah sama. Demikian pula, ukuran perusahaan dapat mempengaruhi pengembangan karir

b. Rotasi Pekerjaan. Rotasi pekerjaan mengacu pada transfer lateral antara posisi pekerjaan dalam sebuah perusahaan. Rotasi pekerjaan adalah praktik pengembangan karir yang penting dalam perusahaan. Perusahaan menawarkan peluang rotasi pekerjaan bagi karyawan untuk mendiversifikasi pengalaman dan keterampilan karyawan. Rotasi pekerjaan merangsang pembelajaran karyawan dan menciptakan sekelompok manajer.

- c. Perencanaan Suksesi. Perencanaan suksesi mengacu pada proses mengembangkan kemampuan yang ada dalam suatu perusahaan untuk pengembangan di masa depan. Dalam melaksanakan perencanaan suksesi dalam suatu perusahaan perusahaan harus mengidentifikasi posisi kunci dan kandidat potensial untuk posisi tersebut. Perusahaan kemudian harus menyediakan berbagai peluang pengembangan untuk para kandidat. Berdasarkan kinerja dan kemampuan kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kandidat, perusahaan akan menunjuk penggantinya setelah posisi kunci dikosongkan. Para peneliti berpendapat bahwa perencanaan suksesi dan pengembangan karir harus terkait erat karena ketika kebutuhan perusahaan di masa depan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, keduanya dapat saling menguntungkan.
- d. Pendampingan/Pelatihan. Mentoring atau pendampingan mengacu pada interaksi formal dan informal antara individu yang berpengaruh dan anak didik yang kurang berpengalaman; interaksi ini biasanya memberikan bantuan karir dan psikososial kepada anak didik. Di sisi lain, pelatihan merupakan hubungan pribadi antara karyawan dan manajer (atau konsultan) untuk meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Astuti *et al.* (2024), beberapa dimensi dan indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. *Education and training*. Indikatornya yaitu:

- a. Karyawan memiliki kompetensi dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan
- b. Tingkat pendidikan akademis karyawan berpeluang untuk mengembangkan karir
- c. Pelatihan yang diberikan oleh kantor membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas utama kantor.
- d. Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir melalui workshop dan pelatihan.

2. *Mutations*. Indikatornya yaitu:

- a. Mutasi dilakukan untuk menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan
- b. Mutasi dilakukan berdasarkan kemampuan kerja karyawan.

3. *Working period*. Indikatornya yaitu:

- a. Semakin lama karyawan bekerja, semakin mampu memahami pekerjaan
- b. Tingkat usia dan pengalaman kerja karyawan sangat mempengaruhi dalam memahami tugas-tugas dalam suatu pekerjaan

4. *Promotion*. Indikatornya yaitu:

- a. Karyawan merasa puas dengan jenjang karir yang diberikan oleh kantor
- b. Kantor sangat adil dalam menilai hasil kerja karyawan.

2.1.3. Komitmen Afektif Karyawan

Komitmen kerja adalah ikatan psikologis karyawan berupa keinginan sangat kuat untuk tetap bertahan menjadi karyawan perusahaan yang ditandai dengan kemauan dalam mengerahkan semua daya dan upaya untuk kepentingan perusahaan. Komitmen juga merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan. Rohimah (2020) berpendapat bahwa komitmen kerja karyawan merupakan kedudukan tinggi hingga dimana seseorang karyawan bisa percaya dan diterima pada perusahaan tersebut.

Komitmen afektif karyawan adalah bentuk komitmen organisasional yang ditandai oleh ikatan emosional karyawan dengan organisasi, di mana mereka merasa bangga, tertarik, dan terlibat dalam organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi cenderung memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan dan memberikan kontribusi maksimal, merasa terikat secara emosional dengan organisasi, merasakan keterlibatan dan identifikasi dengan nilai dan tujuan perusahaan (Lian, 2021).

Komitmen afektif melibatkan rasa keterikatan emosional, rasa identifikasi serta rasa ikut terlibat dalam organisasi. Artinya komitmen afektif berhubungan dengan keinginan karyawan untuk ikut terlibat dalam organisasi atau adanya keterikatan emosional karyawan. Komitmen afektif menyinggung perasaan membedakan bukti sebagai individu dari organisasi dan inklusi dalam organisasi. Komitmen afektif tanggung jawab adalah komitmen tugas terdapat hubungan positif antara individu dan asosiasi

dengan alasan keduanya memiliki kualitas komparatif. jika komitmen yang efektif dapat memungkinkan karyawan dalam melakukan kinerja secara maksimal dalam menghasilkan perubahan yang berhasil. Maka organisasi harus mampu membuat karyawan di dalamnya berkomitmen secara efektif supaya dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Komitmen afektif mampu membantu karyawan dalam menangani stres yang muncul akibat dari perubahan yang muncul secara mendadak dalam organisasi. Organisasi sebaiknya membuat karyawan untuk berkomitmen secara efektif supaya karyawan dalam organisasi tersebut mampu menangani masalah pada diri mereka sendiri (Abdullah, 2019).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi komitmen afektif menurut Susilo dkk (2016) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi Gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.
2. Karakteristik pekerjaan, sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik
3. Pengalaman kerja, penyebab terkuat dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman-pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam

organisasi serta kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai peranannya.

4. Karakteristik struktural Meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas.

Menurut Meyer *et al.*, 1993 seperti dikutip Lian (2021) indikator yang dapat mengukur Komitmen Afektif yaitu :

1. Loyalitas. Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.
2. Rasa bangga. Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki rasa bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.
3. Peran Serta. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi.
4. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik. Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah

selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.

5. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional.

2.1.4. Kepuasan Karyawan

Seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan memiliki rasa senang apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas dan memiliki rasa senang apabila yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang ia terima melebihi apa yang ia diharapkan. Kepuasan kerja merupakan suatu usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau kompensasi dari hasil kerja di perusahaan tempatnya bekerja. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Martoyo, 2019).

Menurut As'ad (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil,

hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung (Rivai, 2019).

Kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya (Hasibuan, 2020). Jadi kepuasan kerja merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

Herzberg mengemukakan dalam teorinya seperti yang dikutip Effendi (2023) dimana pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap individu yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya (elemen pekerjaan itu sendiri) dan merupakan sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut mencakup:
 - a. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*) menyangkut karakteristik dari pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan tersebut menantang, menarik ataukah justru membosankan.
 - b. Prestasi kerja (*Achievement*) merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi yang lebih baik dari sebelumnya, yang diperoleh melalui usaha dan kemampuan.
 - c. Promosi (*Promotion*) tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan dan jabatan.
 - d. Pengakuan (*Recognition*) merupakan adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja melalui umpan balik yang diterima.
 - e. Tanggung Jawab (*Responsibility*), tanggung jawab disini adalah kewajiban menjalankan fungsi jabatan dan tugas yang sesuai dengan kemampuannya serta pengarahan yang diterima.
2. Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) atau dikenal juga dengan *hygiene factors* atau *dissatisfier*. Faktor ini merupakan faktor-faktor yang berhubungan ketidakpuasan kerja dan merupakan suatu

faktor ekstrinsik, yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan. Faktor-faktor ini mencakup:

- a. Rekan Kerja (*co-worker*) merupakan apakah dalam bekerja rekan-rekan dapat diajak bekerjasama, memiliki kompetensi, bersahabat, dan saling tolong menolong.
- b. Gaya Penyeliaan (*quality and technical support*), gaya penyeliaan yang dimaksud adalah kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan.
- c. Hubungan Antar Sumber Daya Manusia (*Relations with others*) merupakan kerja sama antar bawahan dan atasan dalam hal tolong menolong dan saling memberikan dorongan.
- d. Kondisi lingkungan fisik kerja (*Psychological working conditions*) Meliputi kondisi lingkungan baik tempat bekerja, seperti penerangan, temperatur, kualitas udara, serta peralatan kerja.
- e. Kebijakan perusahaan (*Company policies*) Termasuk di dalamnya mengenai administrasi, dan prosedur kerja yang diterapkan perusahaan, peraturan-peraturan kebijakan perusahaan, dan tindakan yang diambil perusahaan untuk kepentingan Sumber Daya Manusia.
- f. Gaji (*Salary pay*) merupakan imbalan jasa berupa uang yang dibawa oleh Sumber Daya Manusia sesuai dengan jenis dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.

- g. Keamanan kerja (*Job security*) berupa kejelasan dari pekerjaan yang dipegang, kelangsungan pekerjaan, jaminan hari tua, tunjangan-tunjangan, tingkat kepangkatan, serta kedudukan dalam organisasi.

Indikator kepuasan kerja yang dipakai oleh peneliti yaitu indikator-indikator yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2020) meliputi:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja dan mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
5. Rekan Kerja, seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekannya kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang

dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Farisa Rahma Himawati (2018)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Di PT Trubaindo Coal Mining, Melak, Kalimantan Timur)	Independen: Budaya organisasi dan K3 Dependen: Komitmen organisasional Intervening: Kepuasan kerja	Adanya pengaruh signifikan secara parsial budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, ada pengaruh yang signifikan keselamatan dan kesehatan kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, tetapi tidak ada pengaruh secara parsial antara keselamatan dan kesehatan terhadap komitmen organisasional dan tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja
2.	Firgan Mulyadi (2020)	The Influence of Training and Career Development On Employee Job Satisfaction	Independen: Pelatihan dan Pengembangan karir Dependen: Kepuasan Kerja Karyawan	Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan,
3.	Wahyu Anggoro, Sri Indarti; Yulia Efni (2022)	Pengaruh Penerapan K3 dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Sari Lembah Subur Pelalawan	Independen: Penerapan K3 dan Komitmen Karyawan Dependen: Produktivitas Kerja Intervening: Kepuasan kerja	Terdapat pengaruh penerapan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja) terhadap kepuasan karyawan. Terdapat pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja. Ada efeknya Penerapan K3 terhadap produktivitas kerja. Ada efeknya komitmen karyawan terhadap produktivitas kerja. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap pekerjaan produktivitas. Terdapat pengaruh tidak langsung terhadap penerapan K3 melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Ada pengaruh tidak langsung dari karyawan komitmen melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
4.	Muhamad Abdul Rosyid dan Ilma Darajat (2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang	Independen: Komitmen Organisasi Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Kepuasan kerja	Komitmen organisasi akan membawa dampak positif & meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Komitmen organisasi akan membawa efek positif dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai
5.	Sri Winda Hardiyanti Damanik, Fanny Lus Utami, Suripto Moh Zulkifli (2024)	Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening Pada PT. Karya Hevea Indonesia Dolok Masihul	Independen: Kompetensi dan Pengembangan Karir Dependen: Kepuasan Kerja Intervening: Komitmen Organisasi	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Komitmen organisasi, Pengembangan karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan kompetensi terhadap kepuasan kerja.. Komitmen organisasi tidak memediasi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
6.	Nadyah Nurul Ramadhani, Nasrul, Dedy Takdir Syaifuddin, Sri Wiyati Maharani, Asrip Putera (2024)	Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Independen: Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Kepuasan Kerja	Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kesehatan dan Keselamatan Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kesehatan Kerja dan Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, namun tidak secara signifikan memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
7.	Dini Sukma Wardhani, Ahmad Shalahuddin, M. Irfani Hendri (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Keselamatan Kesehatan Kerja (K3), Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan	Independen: Lingkungan Kerja, Keselamatan Kesehatan Kerja (K3), Dan Kompensasi Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Komitmen	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, keselamatan kesehatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		Pabrik Pt. Rafi Kamajaya Abadi Di Kabupaten Melawi	Organisasional	keselamatan kesehatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, namun komitmen organisasional tidak mampu memediasi variable keselamatan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Budaya K3 terhadap Komitmen Afektif Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Budaya K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang baik dapat membangun komitmen afektif karyawan melalui peningkatan kesadaran dan tanggung jawab mereka terhadap keselamatan karyawan. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen afektif kerja karyawan pada suatu perusahaan diantaranya adalah menjadikan visi dan misi perusahaan atau organisasi sebagai suatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan dan dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak, menjadikan komunikasi dua arah di suatu perusahaan atau organisasi tanpa memandang rendahnya karyawan dan

membangun nilai-nilai yang didasarkan dengan adanya kesamaan (Munandar, 2019).

Dengan menerapkan budaya K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) maka dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, dimana karyawan yang merasa aman dan sehat di tempat kerja akan lebih produktif dan bersemangat dalam bekerja, penerapan K3 dapat mengurangi risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja, penerapan K3 dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan total biaya proyek, budaya kerja yang aman dan efektif dapat mendukung karyawan dalam memberikan kemampuan terbaik dalam penyelesaian pekerjaan, dan keterlibatan pekerja dalam K3 secara dominan mempengaruhi kinerja pekerja (Junjuna dkk., 2022).

Penerapan budaya K3 di lingkungan kerja dengan baik maka dapat meningkatkan komitmen kerja para karyawan. Komitmen afektif kerja yang tinggi dan mampu terpenuhi dengan baik oleh perusahaan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Idelia J dan Kumalasari, 2020). Hasil penelitian Amponsah-Tawiah dan Mensah (2016); Jaya (2018); Samuel dkk (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan budaya keselamatan terhadap komitmen afektif karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Ana dkk (2022); Wardhani dkk (2024) menunjukkan bahwa keselamatan kesehatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat

dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H₁ : Budaya K3 berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan

2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Afektif Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Sebuah perusahaan meluangkan waktu untuk mengelola pertumbuhan profesional karyawannya dengan hati-hati, karyawan tersebut akan lebih banyak berinvestasi dalam keberhasilan bisnisnya. Hal ini menyiratkan bahwa pekerja akan secara aktif mencari peluang untuk memajukan karir mereka di dalam organisasi. Penting untuk diingat bahwa pekerja bekerja tidak hanya untuk memenuhi tuntutan, namun juga untuk berkembang secara profesional. Hal ini menampilkan bahwa pekerja akan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka dan lebih banyak berinvestasi di perusahaan atau organisasi secara keseluruhan jika mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk memajukan karir mereka dan maju dalam bidang pilihan mereka. Dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh seberapa baik mereka mampu memajukan profesinya (Raihan & Sumartik, 2023).

Pertumbuhan karir berdampak positif signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Hasil penelitian Syahrial dkk (2019); Choiriyah dan Indriyaningrum (2022); Muleya *et al* (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian

Salmawati dan Kurniawan (2022); Rohama dan Anisah (2023) dimana menunjukkan pengembangan karir memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H₂ : Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan

2.3.3. Pengaruh Budaya K3 terhadap Kepuasan Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya K3 yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Karyawan dengan kondisi sehat secara jasmani dan rohani akan memiliki semangat kerja yang baik karena merasa nyaman dengan tempat kerja. Dengan timbulnya rasa nyaman dan aman yang membuat mereka mampu mengerjakan tugas dengan baik sehingga munculah performa yang tinggi dari karyawan (Suratman dan Supriyantiningih, 2019).

Apabila terjadi kecelakaan dalam bekerja, tidak hanya tenaga kerja yang dirugikan namun juga organisasi yang mempekerjakan tenaga kerja tersebut. Mangkunegara (2019) memaparkan apabila K3 adalah suatu konsep serta usaha memastikan keutuhan dan keberlanjutan kesejahteraan fisik dan mental tenaga kerja secara khusus, serta masyarakat secara umum. Hal ini melibatkan upaya untuk menjaga dan meningkatkan kualitas hidup, kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja. Tujuan dari K3 adalah

menciptakan masyarakat yang adil dan sejahtera melalui pengembangan budaya dan lingkungan kerja yang kondusif dan aman sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja (Kanaf dkk., 2023).

Persepsi karyawan terhadap dimensi budaya perusahaan berhubungan secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, di mana karyawan yang memiliki pemahaman dimensi budaya perusahaan yang lebih besar menunjukkan reaksi yang lebih positif terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Rahmawati dan Asfaw (2023); Azzahra dan Dwiarti (2024); Ramadhani dkk (2024) membuktikan bahwa budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan berbeda dengan hasil penelitian Utari (2019) dimana menunjukkan bahwa kesehatan dan keselamatan kerja (K3) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Shan *et al* (2022) menunjukkan bahwa persepsi risiko kesehatan kerja akan secara signifikan dan negatif memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H₃ : Budaya K3 berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

2.3.4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan. Dengan adanya jalur karir yang jelas dan terstruktur, karyawan dapat merencanakan dan mengarahkan perkembangan karir mereka sesuai dengan aspirasi pribadi. Kemampuan untuk merencanakan dan mengendalikan karir mereka sendiri memberikan rasa kontrol dan kepuasan yang tinggi. Karyawan yang merasa bahwa mereka sedang bergerak maju dalam karir mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, pengembangan karir juga memberikan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja mereka. Ketika karyawan berhasil mengembangkan diri dan mencapai perkembangan karir yang diinginkan, mereka sering kali mendapatkan pengakuan dari atasan dan rekan kerja mereka. Penghargaan ini dapat berupa promosi, peningkatan tanggung jawab, atau pengakuan secara verbal. Pengakuan dan penghargaan tersebut dapat memberikan rasa kepuasan yang besar bagi karyawan dan meningkatkan motivasi mereka untuk terus mengembangkan diri (Aryanto dkk., 2024).

Sehingga dengan adanya pengembangan karir dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Dengan demikian dengan adanya pengembangan karir akan memberi kepuasan kerja kepada karyawan itu sendiri (Damanik dkk., 2024). Beberapa hasil

penelitian yang dilakukan Mulyadi (2020); Aryanto dkk (2024); Damanik dkk (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian Mansur M dkk (2023) menunjukkan pengembangan karir berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian Suhartini dan Pebrianti (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H₄ : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.5. Pengaruh Komitmen Afektif Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Komitmen afektif karyawan yang tinggi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen afektif tinggi akan merasa nyaman dan betah di perusahaan, sehingga tidak ingin meninggalkan perusahaan tersebut. Kepuasan kerja dirasakan setelah karyawan melakukan perbandingan antara apa yang diharapkan dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya. Suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Kepuasan kerja karyawan semakin tinggi maka semakin meningkatkan komitmen afektif karyawan dalam bekerja dan memiliki

kecenderungan untuk tidak keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja tersebut (Robbins dan Judge, 2020).

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif tinggi terhadap perusahaan akan cenderung memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan tanggung jawab yang lebih demi keberhasilan perusahaannya. Oleh karena itu, karyawan dengan tingkat komitmen afektif tinggi cenderung lebih memiliki tingkat kinerja yang baik karena karyawan cenderung ingin tetap bertahan di perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Jadi peningkatan kepuasan kerja cenderung dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Kepuasan kerja terkait dengan terpenuhinya kebutuhan maupun keinginan karyawan oleh pihak organisasi, maka dengan sendirinya karyawan tersebut akan meningkatkan komitmen afektif yang ada dalam diri karyawan (Ningkiswari dan Wulandari, 2017).

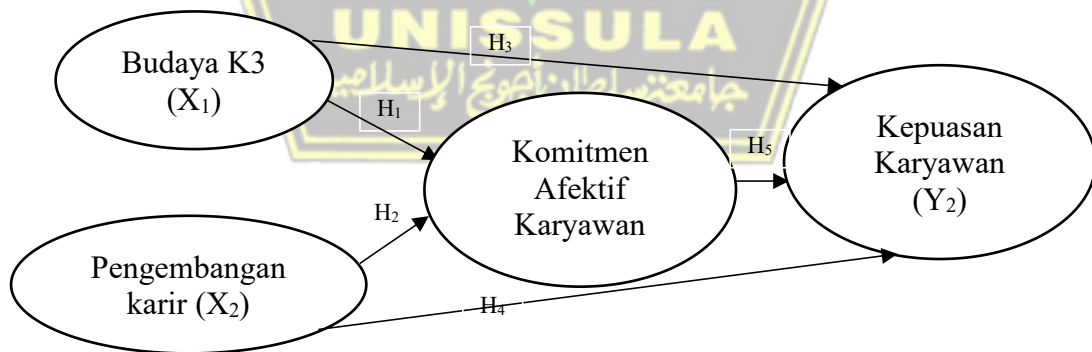
Hasil penelitian Ningsih (2021); Fajar dan Ratnawati (2024) menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan akan membawa dampak positif dan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Ernanto dan Indriyaningrum (2023) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian Fransisco dkk (2023) menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan berpengaruh secara signifikan bernilai negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat

dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H₅ : Komitmen afektif karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

2.4. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sebuah keterkaitan antara sebuah konsep dengan konsep lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Kerangka ini menjelaskan hubungan konsep dasar penelitian dengan tema pembahasan yang dilakukan, serta menggabungkan teori-teori yang digunakan juga. Dengan menggabungkan berbagai konsep, penelitian, teori dan landasan mendasar maka pemikiran teoritis dalam dibuat melalui gambar yang sesuai dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan, berikut kerangka berpikir dalam penelitian ini :



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis data penelitian kuantitatif melalui survei. Survei tersebut dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik (Sugiyono, 2020). Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Arikunto, 2019). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu Peningkatan *Job Satisfication* Berbasis *Safety Culture*, *Career Development* dan *Affective Comitment* pada PT PLN (Persero) UP3 Toli-Toli.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan April 2025. Adapun lokasi penelitian yaitu di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah yang beralamatkan di Panasakan, Kecamatan Baolan, Kabupaten Toli-Toli, Sulawesi Tengah 94512.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2020). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Tolitoli sampai bulan Maret 2025 sebanyak 393 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah subjek dari unsur populasi, yang paling mendasari unit tentang data mana yang dikumpulkan. Pengambilan sampel adalah pemilihan kasus untuk mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2020). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*, dengan cara diacak sehingga setiap anggota populasi berkesempatan terpilih menjadi sampel. Jumlah sampel diambil dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = N/1 + N.e^2$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 5%

Maka perhitungan dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} n &= 393/1 + 393 \times 0,1^2 \\ &= 393/4,93 \\ &= 79,7 \sim 80 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh 80 orang karyawan untuk menelror *error* yang terjadi maka ditambahkan 25% dari 80 orang karyawan yaitu sebanyak 20 orang ditambah 80 orang jadi total 100 orang karyawan sebagai sampel penelitian.

3.4. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah sifat-sifat objek yang sudah didefinisikan dan diamati. Agar tidak terjadi perbedaan persepsi dalam menginterpretasikan pengertian setiap variabel menurut konteks penelitian ini, maka definisi operasional penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

Tabel 3.1.

Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Budaya K3	Suatu sikap, norma, dan keyakinan yang mendasari perilaku sehat dan selamat di tempat kerja. Budaya K3 yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.	1. Komitmen manajemen 2. Peraturan dan prosedur K3 3. Komunikasi pekerja 4. Kompetensi pekerja 5. Keterlibatan pekerja dalam K3 6. Lingkungan sosial pekerja	Likert 1-5
2.	Pengembangan karir	Proses yang melibatkan penyediaan kesempatan dan dukungan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan,	1. <i>Education and Training</i> 2. <i>Mutations</i> 3. <i>Working period</i> 4. <i>Promotion</i>	Likert 1-5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
		dan kompetensi mereka.		
3.	Komitmen afektif karyawan	Kekuatan keinginan seseorang untuk bekerja untuk perusahaan karena seorang karyawan setuju dengan suatu hal dan ingin melakukannya secara maksimal	1. Loyalitas 2. Rasa bangga 3. Peran Serta 4. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik 5. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja	Likert 1-5
4.	Kepuasan karyawan	Perasaan senang dan puas karyawan terhadap pekerjaannya	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja	Likert 1-5

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data di dalam penelitian ini adalah data bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2020).

Sumber data di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden secara langsung. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2020) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu opini yang diberikan oleh responden di dalam kuesioner

penelitian yang digunakan. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil pengisian kuesioner budaya K3, pengembangan karir, komitmen afektif karyawan dan kepuasan karyawan yang diisi langsung oleh responden penelitian.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya (Sugiyono, 2020). Data sekunder dalam penelitian ini berupa data dokumentasi atau profil perusahaan yang telah tersedia.

3.5.2. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan jenis kuesioner tertutup, dimana pernyataan yang disampaikan kepada responden tertuang dalam daftar pertanyaan dan kemudian responden tinggal menjawab pada pilihan jawaban yang sudah disediakan. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapat data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dengan :

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2020). Instrumen dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner tertutup. Kuesioner tersebut akan diberikan kepada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli. Pada penelitian ini, kuisisioner di sebar melalui *google form* yang disebar melalui pesan whatsapp. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Kuesioner Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui terkait budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli. Kuesioner ini berisi 6 pertanyaan yang terdiri dari 6 indikator yaitu komitmen manajemen, peraturan dan prosedur K3, komunikasi pekerja, kompetensi pekerja, keterlibatan pekerja dalam K3, dan lingkungan sosial pekerja. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 6 - 30.

2. Kuesioner Pengembangan Karir

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui terkait pengembangan karir di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli. Kuesioner ini berisi 4 pertanyaan yang terdiri dari 4 indikator yaitu *education and training*, *mutations*, *work period*, dan *promotion*. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 4 - 20.

3. Kuesioner Komitmen Afektif Karyawan

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui terkait komitmen afektif karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli. Kuesioner ini berisi 10 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator yaitu loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik dan terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Pilihan jawaban menggunakan skala *likert* 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 10 - 50.

4. Kuesioner Kepuasan Karyawan

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui terkait kepuasan karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli. Kuesioner ini berisi 5 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawas, rekan kerja. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 5 - 25.

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner, (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal,

yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan. Cara ini digunakan dengan mengkorelasikan antara skor pertanyaan tertentu dengan skor total. Apabila nilai korelasi yang dihasilkan signifikan, dimana nilai probabilitas yang diperoleh lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ maka instrumen pertanyaan tersebut valid sebagai alat ukur.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran suatu kuesioner yang dikatakan handal jika jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama dari waktu ke waktu. Variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai *Cronbach α* > 0,7 (Ghozali, 2018).

3.7.2. Uji Linieritas

Salah satu asumsi dari analisis regresi adalah linieritas. Uji ini merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan dipergunakan. Jika hasil uji linieritas merupakan data yang linier maka digunakan analisis regresi linier dan jika tidak linier maka analisis regresi tidak dapat dilanjutkan. Uji linieritas yang akan digunakan adalah uji *Lagrange Multivariat*. Estimasi

dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai c^2 hitung atau $(n \times R^2)$, langkah pengujiannya sebagai berikut (Ghozali, 2018):

- a. Lakukan regresi persamaan utama

$$Y_2 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

- b. Jika dianggap persamaan pertama tersebut benar spesifikasinya, maka nilai residualnya harus dihubungkan dengan nilai kuadrat variabel independen dengan persamaan regresi.

$$U_t = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

- c. Dapatkan nilai R^2 untuk menghitung C^2 .
- d. Jika C^2 hitung $> C^2$ tabel, maka hipotesis yang menyatakan model linier ditolak.

3.7.3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS versi 25.0 for windows. Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh pada suatu hubungan kausal yang dilakukan dari hasil menyebarkan kuesioner. Analisis jalur merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi linier berganda

1. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama (Budaya K3 (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Komitmen Afektif Karyawan (Y_1))

- a. Persamaan Model Regresi

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini analisis regresi sederhana. Analisis regresi sederhana digunakan untuk

mengetahui seberapa besar pengaruh budaya K3 (X_1) dan pengembangan karir (X_2) terhadap komitmen afektif karyawan (Y_1).

Adapun rumus yang dipakai yaitu :

$$Y_1 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y_1 = Komitmen afektif karyawan

X_1 = Budaya K3

X_2 = Pengembangan karir

α = Konstanta

β_{1-2} = Koefisien Regresi

e = Error

b. Uji Hipotesis

Menunjukkan apakah variabel Independen secara partial atau individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya.

Menurut Ghozali (2018) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikatnya. Apabila pada taraf signifikansi 0,05%, nilai probabilitas $< 5\%$ maka hipotesis diterima, berarti ada pengaruh diantara dua variable yang diuji, sebaliknya, apabila nilai probabilitas $> 5\%$, maka hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara dua variabel.

2. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Kedua (Budaya K3 (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Komitmen Afektif Karyawan (Y_1) terhadap Kepuasan Karyawan (Y_2))

a. Persamaan Model Regresi

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya K3 (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Komitmen Afektif Karyawan (Y_1) terhadap kepuasan karyawan (Y_2). Adapun rumus yang dipakai yaitu:

$$Y_2 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan :

Y_1 = Komitmen afektif karyawan

Y_2 = Kepuasan karyawan

X_1 = Budaya K3

X_2 = Pengembangan karir

α = Konstanta

$\beta_{1,2}$ = Koefisien Regresi

e = Error

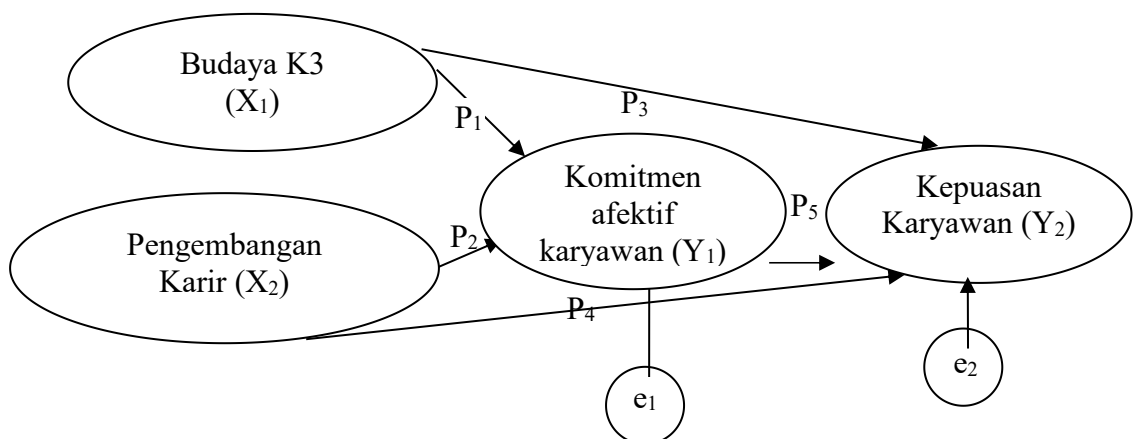
b. Uji Hipotesis

Menunjukkan apakah variabel Independen secara partial atau individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Menurut Ghozali (2018) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikatnya. Apabila pada taraf

signifikansi 0,05%, nilai probabilitas $< 5\%$ maka hipotesis diterima, berarti ada pengaruh diantara tiga variable yang diuji, sebaliknya, apabila nilai probabilitas $> 5\%$, maka hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara tiga variabel.

3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel independen ke variabel dependen tanpa melalui variabel dependen lainnya. Pengaruh tidak langsung adalah situasi dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel lain yang disebut variabel intervening (*intermediary*). Adapun yang dimaksud pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung.



Gambar 3.1 Model Penelitian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

- a. Pengaruh budaya K3 terhadap kepuasan karyawan melalui komitmen afektif karyawan

1) Pengaruh langsung : P₃

2) Pengaruh tidak langsung : $P_1 \times P_5 +$

3) Pengaruh total : $P_3 + (P_1 \times P_5)$

b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan karyawan melalui afektif komitmen karyawan

1) Pengaruh langsung : P_4

2) Pengaruh tidak langsung : $P_2 \times P_5 +$

3) Pengaruh total : $P_4 + (P_2 \times P_5)$

4. Koefisien Korelasi Jalur

Koefisien korelasi jalur digunakan untuk mengetahui besarnya koefisien korelasi antar variabel independen, maka penelitian ini juga menggunakan koefisien korelasi *pearson* yang diolah melalui SPSS. Sedangkan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel independen dan hubungan variabel independen dengan variabel dependen maka dapat dinyatakan dengan fungsi linier dan diukur dengan suatu nilai yang disebut koefisien korelasi. Menurut Sarwono (2014) mengemukakan nilai korelasi ini paling sedikit -1 dan paling besar 1. Jadi jika r = koefisien korelasi maka nilai r dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Jika $r = 1$, hubungan X dan Y sempurna dan positif mendekati 1 yaitu hubungan sangat kuat dan positif. Korelasi positif artinya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen bersifat searah.
- b. Jika $r = -1$ atau mendekati -1 hubungan X dan Y sempurna dan negatif mendekati -1 yaitu hubungan sangat kuat dan negatif.

Korelasi negatif artinya hubungan antara variabel independen dengan dependen bersifat berlawanan.

- c. Jika $r = 0$ hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan. Maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dikatakan sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali.

Adapun kriteria penilaian koefisien korelasi menurut Sugiyono (2020) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2.

Kriteria Penilaian Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat lemah
0,200 – 0,399	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat kuat

5. Uji Hipotesis

- a. Metode Analisis Regresi Jalur (*Path Regression Analysis*)

Persamaan regresi dapat diketahui dengan membuat model persamaan menggunakan metode analisis regresi jalur (*path regression analysis*) sebagai berikut (Ghozali, 2018).

Persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y_2 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan :

Y_1 = Komitmen afektif karyawan

Y_2 = Kepuasan karyawan

X_1 = Budaya K3

X_2 = Pengembangan karir

α = Konstanta

$\beta_{1,2}$ = Koefisien Regresi

e = Error

b. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi $< \alpha$ (0,05) (Ghozali, 2018).

c. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi $< \alpha$ (0,05) (Ghozali, 2018).

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar varian dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 - 1. Apabila nilainya mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti

kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 meningkat, nilai R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan dalam model (Ghozali, 2018).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden Penelitian

Guna memudahkan dalam memahami dan menginterpretasikan data penelitian dalam bentuk tabulasi maka digunakan statistik deskripsi. Statistik deskripsi digunakan untuk memperoleh informasi mengenai karakteristik data identitas responden yang disajikan berupa ringkasan pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel.

4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	97	97.0
Perempuan	3	3.0
Total	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 97 responden, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 3 responden, dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memiliki jenis kelamin laki-laki. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan di PT. PLN (Persero) Unit

Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah lebih banyak laki-laki dibandingkan karyawan perempuan. Hal ini sesuai dengan bidang pekerjaan yang berhubungan dengan listrik sehingga lebih banyak diminati dan cocok untuk sumber daya laki-laki.

4.1.2. Usia Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20-30 tahun	30	30.0
31-40 tahun	29	29.0
41-50 tahun	37	37.0
>50 tahun	4	4.0
Total	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 30 orang, responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 29 orang, responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 37 orang dan responden yang berusia >50 tahun sebanyak 4 orang. Hal ini mengidentifikasi bahwa pada karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah lebih banyak memiliki Sumber Daya Manusia dengan usia 41-50 tahun, yang mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan di PT. PLN (Persero) Unit

Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah banyak memiliki Sumber Daya Manusia yang cukup berpengalaman.

4.1.3. Status Pernikahan Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan status pernikahan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Jumlah Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah	Persentase (%)
Belum Menikah	15	15.0
Menikah	85	85.0
Total	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang belum menikah sebanyak 15 orang dan sebagian besar responden telah menikah sebanyak 85 orang. Hal ini mengidentifikasikan bahwa karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah sebagian besar sudah menikah dan lebih banyak memiliki tanggung jawab terhadap keluarga dan perusahaan dengan berbagai macam kompleks permasalahan.

4.1.4. Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan pendidikan terakhir dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK	83	83.0
Diploma	6	6.0
S1	8	8.0
S2	3	3.0
Total	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 83 orang, responden dengan pendidikan Diploma sebanyak 6 orang, responden dengan pendidikan S1 sebanyak 8 orang dan responden dengan pendidikan S2 sebanyak 3 orang. Hal ini mengidentifikasikan bahwa pada karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah lebih banyak Sumber Daya Manusia dengan pendidikan akhir yaitu SMA/SMK, yang memiliki tingkat kompetensi yang cukup tinggi.

4.1.5. Masa Kerja Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1-3 tahun	17	17.0
4-6 tahun	29	29.0
7-9 tahun	19	19.0
10-12 tahun	9	9.0
13-15 tahun	6	6.0
>15 tahun	20	20.0
Total	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja selama 1-3 tahun sebanyak 17 orang, responden dengan masa kerja selama 4-6 tahun sebanyak 29 orang, responden dengan masa kerja selama 7-9 tahun sebanyak 19 orang, responden dengan masa kerja selama 10-12 tahun sebanyak 9 orang, responden dengan masa kerja selama 13-15 tahun sebanyak 6 orang, dan responden dengan masa kerja selama >15 tahun sebanyak 6 orang. Hal ini mengidentifikasikan bahwa pada karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah lebih banyak Sumber Daya Manusia dengan masa kerja 4-6 tahun yang berarti sudah memiliki cukup pengalaman kerja.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Statistik deskriptif dilakukan dengan membuat nilai rata-rata pada setiap jawaban dengan menggunakan rentang skala sebagai berikut :

Nilai maksimum = 5

Nilai minimum = 1

Rentang skala = $5 - 1/3 = 1,3$

Kategori :

1,0 – 2,30 = Rendah / Buruk

2,31 – 3,60 = Cukup / Sedang

3,61 – 5,00 = Tinggi / Baik

4.2.1. Variabel *Safety Culture* (X1)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel *safety culture* menggunakan 6 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6. Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel *Safety Culture* (X1)

No	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	
1.	Komitmen Manajemen,	-	-	-	-	5	15	39	156	56	280	4,51
2.	Peraturan Dan Prosedur K3	-	-	1	2	6	18	51	204	42	210	4,34
3.	Komunikasi pekerja	-	-	-	-	12	36	32	128	56	280	4,44
4.	Kompetensi Pekerja	-	-	-	-	6	18	42	168	52	260	4,46
5.	Keterlibatan Pekerja Dalam K3	-	-	-	-	4	12	42	168	54	270	4,50
6.	Lingkungan Sosial Pekerja	-	-	-	-	5	15	53	212	42	210	4,37
Total												4,44

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel *safety culture* sebesar 4,44 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa *safety culture* tinggi yang ditunjukkan dengan indikator komitmen manajemen, peraturan dan prosedur K3, komunikasi pekerja, kompetensi pekerja, keterlibatan pekerja dalam K3, dan lingkungan sosial pekerja mampu berjalan dengan baik dan sesuai harapan karyawan serta perusahaan. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan mampu memahami, menghargai, dan secara aktif terlibat dalam praktik keselamatan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang aman, mengurangi risiko kecelakaan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja, serta membantu perusahaan mencapai tujuan strategis. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan

bahwa responden memiliki kesesuaian dengan persepsi *safety culture* yang diterapkan di perusahaan dengan jangkauan yang tinggi.

4.2.2. Variabel *Career Development* (X2)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel *career development* menggunakan 4 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel *Career Development* (X2)

No	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	
1.	Education and training	-	-	1	2	6	18	55	220	38	190	4,28
2.	Mutations	1	1	5	10	24	72	38	152	32	160	3,93
3.	Work period	-	-	2	4	14	42	53	212	31	155	4,12
4.	Promotion	-	-	2	4	16	48	43	172	39	195	4,18
Total												4,13

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel *career development* sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa *career development* tinggi yang ditunjukkan dengan indikator *education and training*, *mutations*, *work period*, dan *promotion* mampu berjalan dengan baik dan mampu mendukung pengembangan karir karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah tersebut. Sehingga dapat diartikan perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk peningkatan potensi dan peluang karir secara signifikan. Hal ini mencakup berbagai manfaat, termasuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan, peluang promosi, peningkatan kinerja, dan rasa kepuasan kerja

karyawan. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa responden memiliki kesesuaian dengan persepsi *career development* yang ada di perusahaan dengan jangkauan yang tinggi.

4.2.3. Variabel *Affective Commitment* (Y1)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel *affective commitment* menggunakan 5 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8. Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel *Affective Commitment* (Y1)

No	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	
1.	Loyalitas	-	-	4	8	42	126	110	440	44	220	3,98
2.	Rasa Bangga	-	-	1	2	21	63	110	440	68	340	4,21
3.	Peran Serta	-	-	1	2	26	78	89	356	116	580	4,28
4.	Menganggap Organisasi Yang Terbaik	-	-	-	-	15	45	109	436	76	380	4,32
5.	Terikat Secara Emosional Pada Organisasi Tempat Bekerja	-	-	1	2	15	45	96	384	88	440	4,37
Total												4,23

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel *affective commitment* sebesar 4,23 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa *affective commitment* tinggi yang ditunjukkan dengan indikator loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional pada perusahaan tempat karyawan bekerja termasuk tinggi dan berjalan sesuai dengan kondisi nyata di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Hal ini dapat diartikan juga bahwa karyawan memiliki hubungan

emosional yang kuat dengan perusahaan, merasa terlibat dan senang menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Mereka percaya pada nilai-nilai dan tujuan perusahaan, dan cenderung bertahan di perusahaan karena adanya keinginan untuk melakukannya. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa responden memiliki kesesuaian dengan persepsi *affective commitment* yang ada di perusahaan dengan jangkauan yang tinggi.

4.2.4. Variabel *Job Satisfaction* (Y2)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel *job satisfaction* menggunakan 5 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel *Job Satisfaction* (Y2)

No	Item	Jawaban Responden										Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	
1.	Pekerjaan	-	-	-	-	4	12	64	256	32	160	4,29
2.	Upah	-	-	-	-	-	-	60	240	40	200	4,40
3.	Promosi	-	-	-	-	4	12	54	216	42	210	4,34
4.	Pengawas	-	-	-	-	-	-	60	240	40	200	4,42
5.	Rekan Kerja	-	-	-	-	4	12	38	152	58	290	4,34
Total												4,36

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel *job satisfaction* sebesar 4,36 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa *job satisfaction* tinggi yang ditunjukkan dengan indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja yang baik sesuai harapan karyawan. Dengan karyawan memiliki kepuasan kerja tinggi maka mereka merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi dalam pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka dan kontribusi mereka

terhadap perusahaan. Sehingga mampu meningkatkan produktivitas karyawan, penurunan tingkat pergantian karyawan, peningkatan motivasi karyawan, dan peningkatan kesehatan mental karyawan. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa responden memiliki kesesuaian dengan persepsi *job satisfaction* yang ada di perusahaan dengan jangkauan yang tinggi.

4.3. Uji Instrumen

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner, (Ghozali, 2018). Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap 100 responden. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 100 dengan jawaban lengkap. Sebelum digunakan untuk analisis data, hasil penelitian tersebut dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas disajikan pada tabel 4.10. sebagai berikut :

Tabel 4.10.

Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Safety Culture</i> (X1)	X1.1	0,347	0,1966	Valid
	X1.2	0,401		Valid
	X1.3	0,577		Valid
	X1.4	0,530		Valid
	X1.5	0,531		Valid
	X1.6	0,349		Valid
<i>Career Development</i> (X2)	X2.1	0,577	0,1966	Valid
	X2.2	0,612		Valid
	X2.3	0,640		Valid
	X2.4	0,495		Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Affective Commitment</i> (Y1)	Y1.1	0,555	0,1966	Valid
	Y1.2	0,732		Valid
	Y1.3	0,742		Valid
	Y1.4	0,782		Valid
	Y1.5	0,666		Valid
	Y1.6	0,706		Valid
	Y1.7	0,727		Valid
	Y1.8	0,714		Valid
	Y1.9	0,751		Valid
	Y1.10	0,388		Valid
<i>Job Satisfaction</i> (Y2)	Y2.1	0,633	0,1966	Valid
	Y2.2	0,833		Valid
	Y2.3	0,751		Valid
	Y2.4	0,828		Valid
	Y2.5	0,751		Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa r hitung seluruh variabel melebihi r tabel (0,1966), maka dapat dipastikan bahwa hasil uji validitas dalam penelitian ini mendapatkan hasil valid semua item. Hal ini dapat diartikan bahwa item tersebut mampu mengukur variabel yang ingin diukur dengan tepat dan sesuai dengan tujuan penelitian, item pernyataan mampu mengukur dengan akurat sesuai dengan kenyataan atau kondisi yang sesungguhnya dari variabel-variabel tersebut. Selain itu item pernyataan mampu memberikan informasi yang relevan yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan yang valid tentang variabel yang diukur.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran suatu kuesioner yang dikatakan handal jika jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama dari waktu ke waktu. Variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai Cronbach $\alpha > 0,7$ (Ghozali, 2018).

Tabel 4.11.

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai r alpha	Nilai standarisasi	Keterangan
1.	<i>Safety Culture (X1)</i>	0,721	0,7	Reliabel
2.	<i>Career Development (X2)</i>	0,770	0,7	Reliabel
3.	<i>Affective Commitment (Y1)</i>	0,910	0,7	Reliabel
4.	<i>Job Satisfaction (Y2)</i>	0,902	0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Dari data tabel diatas, diketahui bahwa nilai r alpha seluruh variabel melebihi nilai standariasasi (0,7), itu berarti dalam uji reliabilitas seluruh variabel mendapatkan hasil reliabel. Hal ini dapat diartikan bahwa item pernyataan tersebut konsisten dalam memberikan hasil pengukuran yang sama atau serupa jika diukur pada waktu yang berbeda atau dalam kondisi yang berbeda. Item yang reliabel dapat dipercaya memberikan hasil yang stabil dan dapat diandalkan sebagai alat ukur.

4.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi linier berganda. Teknik ini dikenal juga dengan nama analisis lintas atau analisis lintasan. adapun hasil analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.4.1. Hasil Analisis Jalur Persamaan 1

Hasil analisis jalur persamaan 1 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12

Hasil Analisis Jalur Persamaan 1

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,016	4,992		3,208	0,002
	<i>Safety Culture</i>	0,605	0,189	0,300	3,199	0,002
	<i>Career Development</i>	0,617	0,191	0,303	3,234	0,002

a. Dependent Variable: Affective Commitment

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Dari Tabel 4.12 dapat dibuat persamaan regresi pertama sebagai berikut:

$$Y_1 = 16,016 + 0,605X_1 + 0,617X_2 + e$$

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai β_1 = koefisien regresi *safety culture* sebesar 0,605. Hal ini menunjukkan *safety culture* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*. Artinya semakin baik *safety culture* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka akan semakin meningkatkan *affective commitment* karyawan.
- 2) Nilai β_2 = koefisien regresi *career development* sebesar 0,617. Hal ini menunjukkan *career development* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*. Artinya semakin baik *career development* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka akan semakin meningkatkan *affective commitment* karyawan.

4.4.2. Hasil Analisis Jalur Persamaan 2

Analisis jalur persamaan kedua memasukkan variabel intervening kepuasan kerja perawat sebagai variabel independen. Hasil analisis jalur persamaan 2 disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Analisis Jalur Persamaan 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,676	1,616		0,418	0,677
	<i>Safety Culture</i>	0,329	0,061	0,356	5,383	0,000
	<i>Career Development</i>	0,151	0,062	0,162	2,444	0,016
	<i>Affective Comitment</i>	0,233	0,031	0,508	7,450	0,000

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Dari Tabel 4.13 dapat dibuat persamaan regresi kedua sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,676 + 0,329X_1 + 0,151X_2 + 0,233X_3 + e$$

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai β_1 = koefisien regresi *safety culture* sebesar 0,329. Hal ini menunjukkan *safety culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Artinya semakin baik *safety culture* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka akan semakin meningkatkan *job satisfaction* karyawan.
- 2) Nilai β_2 = koefisien regresi *career development* sebesar 0,151. Hal ini menunjukkan *career development* berpengaruh positif terhadap

job satisfaction. Artinya semakin baik *career development* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka akan semakin meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

- 3) Nilai β_3 = koefisien regresi *affective commitment* sebesar 0,233. Hal ini menunjukkan *affective commitment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Artinya semakin baik *affective commitment* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka akan semakin meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

4.4.3. Uji t

Hasil analisis uji t persamaan 1 disajikan pada tabel 4.14 dan persamaan 2 disajikan pada tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.14
Hasil Uji t Persamaan 1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	16,016	4,992		3,208
	<i>Safety Culture</i>	0,605	0,189	0,300	0,002
	<i>Career Development</i>	0,617	0,191	0,303	0,002

a. Dependent Variable: Affective Commitment

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Tabel 4.15
Hasil Uji t Persamaan 2

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	0,676	1,616		0,418
	<i>Safety Culture</i>	0,329	0,061	0,356	0,000
	<i>Career Development</i>	0,151	0,062	0,162	0,016

<i>Affective Comitment</i>	0,233	0,031	0,508	7,450	0,000
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Dari tabel 4.14 dan Tabel 4.15 dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya K3 berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis 1 yaitu Budaya K3 (*safety culture*) berpengaruh terhadap komitmen afektif (*affective commitment*) karyawan dapat **diterima** atau didukung.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis 2 yaitu Pengembangan karir (*career development*) berpengaruh terhadap komitmen afektif (*affective commitment*) karyawan dapat **diterima** atau didukung.
3. Budaya K3 berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis 3 yaitu Budaya K3 (*safety culture*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dapat **diterima** atau didukung.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis 4 yaitu Pengembangan karir (*career development*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dapat **diterima** atau didukung.
5. Komitmen afektif karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis 5 yaitu

Komitmen afektif (*affective commitment*) karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dapat **diterima** atau didukung.

4.4.4. Uji F

Hasil analisis uji F disajikan pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	327,091	3	109,030	62,489	0,000 ^b
	Residual	167,499	96	1,745		
	Total	494,590	99			

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

b. Predictors: (Constant), Affective Comitment, Safety Culture, Career Development

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Hasil uji F (uji secara simultan) pada persamaan kedua diatas diperoleh nilai F hitung sebesar 62,489 dengan tingkat signifikansi (*p value*) $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan atau bersama-sama ketiga variabel bebas yaitu *safety cultufre*, *career development* dan *afective commitment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah.

4.4.5. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

1. Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 1

Hasil analisis koefisien determinasi persamaan 1 disajikan pada Tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,492 ^a	0,242	0,226	4,29147

a. Predictors: (Constant), Career Development, Safety Culture

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) pada persamaan 1 diperoleh sebesar 0,242 ini dapat diartikan bahwa *affective commitment* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah dapat dijelaskan oleh variabel *safety culture* dan *career development* sebesar 24,2% dan sisanya sebesar 75,8% dijelaskan variabel lain di luar model penelitian.

2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 2

Hasil analisis koefisien determinasi persamaan 2 disajikan pada Tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,813 ^a	0,661	0,651	1.32090

a. Predictors: (Constant), Affective Commitment, Safety Culture, Career Development

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) pada persamaan 2 diperoleh sebesar 0,661 ini dapat diartikan bahwa *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah dapat dijelaskan oleh variabel *safety culture*, *career development* dan *affective commitment* karyawan sebesar

66,1% dan sisanya sebesar 33,9% dijelaskan variabel lain di luar model penelitian.

3. Analisis Koefisien Determinasi atau Varian Total

Dilihat dari koefisien determinasi (R^2) total pengaruh diperoleh nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

$$\begin{aligned} e_1 &= \sqrt{1 - R_1^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,242} \\ &= \sqrt{0,758} \\ &= 0,871 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} e_2 &= \sqrt{1 - R_2^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,661} \\ &= \sqrt{0,339} \\ &= 0,582 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} R^2 \text{ total} &= 1 - ((e_1)^2 \times (e_2)^2) \\ &= 1 - ((0,871)^2 \times (0,582)^2) \\ &= 1 - (0,759 \times 0,339) \\ &= 1 - 0,257 \\ &= 0,743 \end{aligned}$$

Nilai R^2 total sebesar 0,743 dapat diartikan bahwa *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah dapat dijelaskan oleh variasi variabel *safety culture*, *career development* dan *affective commitment* sebesar 74,3% dan sisanya 25,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini misalnya gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, isi pekerjaan, kesempatan promosi, dan lingkungan kerja dan lain sebagainya.

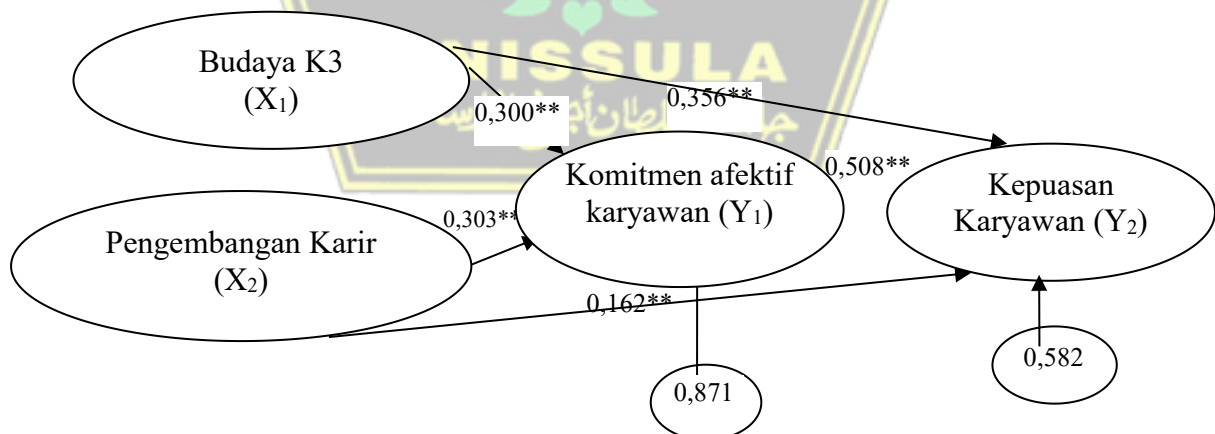
4.4.6. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

Analisis jalur memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh total. Hasil analisis jalur dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

Tabel 4.19
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

Dari Variabel	Koefisien Jalur		Total Pengaruh
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	
X_1 ke Y_2	$= P_3 = 0,356$		
X_2 ke Y_2	$= P_4 = 0,162$		
X_1 melalui Y_1 ke Y_2		$= P_1 \times P_5$ $= 0,356 \times 0,508$ $= 0,181$	$= P_3 + (P_1 \times P_5)$ $= 0,356 + 0,181$ $= 0,537$
X_2 melalui Y_1 ke Y_2		$= P_2 \times P_5$ $= 0,162 \times 0,508$ $= 0,082$	$= P_4 + (P_2 \times P_5)$ $= 0,162 + 0,082$ $= 0,244$

Hubungan antar variabel dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 4.1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

1. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel independen ke variabel dependen, tanpa melalui variabel dependen lainnya.

a. Pengaruh *safety culture* terhadap *job satisfaction*

Dari tabel 4.20 diketahui bahwa *safety culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dengan nilai koefisien sebesar 0,356.

b. Pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction* karyawan

Dari tabel 4.20 diketahui bahwa *career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dengan nilai koefisien sebesar 0,162.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah situasi dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel lain yang disebut sebagai variabel intervening (*intermediary*).

a. Pengaruh *safety culture* terhadap *job satisfaction* melalui *affective commitment* karyawan

Dari Tabel 4.20 diketahui pengaruh *safety culture* terhadap *job satisfaction* karyawan melalui *affective commitment* karyawan sebesar 0,181.

b. Pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction* melalui *affective commitment* karyawan

Dari Tabel 4.20 diketahui pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction* karyawan melalui *affective commitment* karyawan sebesar 0,082.

3. Pengaruh Total

- a. Pengaruh *safety culture* terhadap *job satisfaction* karyawan melalui *affective commitment* karyawan. Pengaruh total (*Total Effect*) = $0,356 + 0,181 = 0,537$.
- b. Pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction* karyawan melalui *affective commitment* karyawan. Pengaruh total (*Total Effect*) = $0,162 + 0,082 = 0,244$

4. Kesimpulan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

- a. Pengaruh *safety culture* terhadap *job satisfaction* karyawan
Pengaruh langsung *safety culture* terhadap *job satisfaction* karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, sehingga untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan lebih efektif melalui jalur langsung tanpa melalui *affective commitment* karyawan.
- b. Pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction* karyawan
Pengaruh langsung *career development* terhadap *job satisfaction* karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, sehingga untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan lebih efektif melalui jalur langsung tanpa melalui *affective commitment* karyawan.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Budaya K3 (*Safety Culture*) terhadap Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Penerapan budaya K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (*Safety Culture*) yang baik dan tepat maka dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, dimana karyawan yang merasa aman dan sehat di tempat kerja akan lebih produktif dan bersemangat dalam bekerja. Penerapan K3 dapat mengurangi risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja, penerapan K3 dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan total biaya proyek, budaya kerja yang aman dan efektif dapat mendukung karyawan dalam memberikan kemampuan terbaik dalam penyelesaian pekerjaan, dan keterlibatan pekerja dalam K3 secara dominan mempengaruhi kinerja pekerja (Junjuna dkk., 2022).

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa *safety culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai t hitung $(3,199) > t$ tabel $(1,98472)$ dengan signifikansi $(0,002 < 0,05)$. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya K3 (*safety culture*) berpengaruh terhadap komitmen afektif (*affective commitment*) karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Artinya bahwa *safety culture* yang

dideskripsikan melalui indikator komitmen manajemen, peraturan dan prosedur K3, komunikasi pekerja, kompetensi pekerja, keterlibatan pekerja dalam K3, dan lingkungan sosial pekerja mampu mempengaruhi tinggi rendahnya *affective commitment* yang dideskripsikan melalui indikator loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional pada perusahaan tempat karyawan bekerja. Sehingga telah membuktikan bahwa *safety culture* mampu mempengaruhi peningkatan *affective commitment* karyawan secara signifikan. Semakin baik *safety culture* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin meningkatkan *affective commitment* karyawan, begitu pula sebaliknya semakin kurang baik *safety culture* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin menurunkan *affective commitment* karyawan. Hal ini juga menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Amponsah-Tawiah dan Mensah (2016); Jaya (2018); Samuel dkk (2020) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh positif signifikan budaya keselamatan (*safety culture*) terhadap komitmen afektif (*affective commitment*) karyawan.

4.5.2. Pengaruh Pengembangan Karir (*Career Development*) Terhadap Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh seberapa baik mereka mampu memajukan profesinya. Ketika karyawan merasa ada

peluang untuk mengembangkan karir mereka, mereka cenderung lebih terikat dan berkomitmen pada perusahaan. Hal ini karena pengembangan karir membantu karyawan untuk merasa dihargai, berkembang, dan dapat mencapai tujuan karir mereka. Seorang pekerja akan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka dan lebih banyak berinvestasi di perusahaan atau organisasi secara keseluruhan jika mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk memajukan karir mereka dan maju dalam bidang pilihan mereka (Raihan & Sumartik, 2023). Komitmen afektif sebagai salah satu komitmen karyawan terhadap suatu perusahaan menjadi salah satu elemen penting yang menentukan keberhasilan dan stabilitas jangka panjang sebuah perusahaan. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia berkontribusi secara aktif dan loyal terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Setiawan dkk., 2025).

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa pengembangan karir (*career development*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai t hitung ($3,234$) > t tabel ($1,98472$) dengan signifikansi ($0,002 < 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir (*career development*) berpengaruh terhadap komitmen afektif (*affective commitment*) karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Hal ini dapat diartikan bahwa *career development* yang dideskripsikan melalui indikator *education and training, mutations, work*

period, dan *promotion* mampu mempengaruhi tinggi rendahnya *affective commitment* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional pada perusahaan tempat karyawan bekerja. Sehingga telah membuktikan bahwa *career development* mampu mempengaruhi peningkatan *affective commitment* karyawan secara signifikan. Semakin baik *career development* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin meningkatkan *affective commitment* karyawan, begitu pula sebaliknya semakin kurang baik *career development* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin menurunkan *affective commitment* karyawan. Hal ini juga menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Syahrial dkk (2019); Choiriyah dan Indriyaningrum (2022); Muleya *et al* (2022) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

4.5.3. Pengaruh Budaya K3 (*Safety Culture*) Terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya K3 yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Karyawan dengan kondisi sehat secara jasmani dan rohani akan memiliki semangat kerja yang baik karena merasa nyaman dengan tempat kerja. Dengan timbulnya rasa

nyaman dan aman yang membuat mereka mampu mengerjakan tugas dengan baik sehingga munculah *performa* yang tinggi dari karyawan (Suratman dan Supriyantiningih, 2019). Program K3 yang baik akan memastikan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga dapat mengurangi risiko kecelakaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga hal ini akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jadi budaya K3 merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan (Putri dkk, 2025).

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa budaya K3 (*safety culture*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai t hitung ($5,383$) $>$ t tabel ($1,98498$) dengan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa budaya K3 (*safety culture*) berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. *Safety culture* yang dideskripsikan melalui indikator komitmen manajemen, peraturan dan prosedur K3, komunikasi pekerja, kompetensi pekerja, keterlibatan pekerja dalam K3, dan lingkungan sosial pekerja mampu mempengaruhi tingginya *job satisfaction* yang dideskripsikan melalui indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja. Sehingga telah membuktikan bahwa *safety culture* mampu mempengaruhi peningkatan *job satisfaction* karyawan secara signifikan. Semakin baik *safety culture* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit

Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin meningkatkan *job satisfaction* karyawan, begitu pula sebaliknya semakin kurang baik *safety culture* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin menurunkan *job satisfaction* karyawan. Hal ini juga menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Rahmawati dan Asfaw (2023); Azzahra dan Dwiarti (2024); Ramadhani dkk (2024) yang menjelaskan bahwa budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) (*safety culture*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

4.5.4. Pengaruh Pengembangan Karir (*Career Development*) Terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan. Dengan adanya jalur karir yang jelas dan terstruktur, karyawan dapat merencanakan dan mengarahkan perkembangan karir mereka sesuai dengan aspirasi pribadi. Kemampuan untuk merencanakan dan mengendalikan karir mereka sendiri memberikan rasa kontrol dan kepuasan yang tinggi. Selain itu, pengembangan karir juga memberikan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja mereka. Ketika karyawan berhasil mengembangkan diri dan mencapai perkembangan karir yang diinginkan,

mereka sering kali mendapatkan pengakuan dari atasan dan rekan kerja mereka (Aryanto dkk., 2024).

Organisasi yang berinvestasi dalam manajemen karir akan lebih mungkin untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Ini mencerminkan sikap mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pengembangan karier karyawan, di sisi lain, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan profesional mereka dan membawa mereka menuju pencapaian kepuasan kerja (Ompusunggu dkk., 2024). Perusahaan harus mengembangkan karir dengan baik agar dapat menjaga produktivitas karyawan dan mendorong karyawan untuk selalu melakukan yang terbaik, yang dapat menurunkan kinerja karyawan. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan mereka peduli dan berinvestasi dalam perkembangan mereka, ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka tetapi juga secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan terhadap pekerjaan (Safitri dan Susilowati, 2024).

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa pengembangan karir (*career development*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai t hitung ($2,444$) $>$ t tabel ($1,98498$) dengan signifikansi ($0,016 < 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa *career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. *Career development* yang dideskripsikan melalui indikator *education and training*,

mutations, work period, dan promotion mampu mempengaruhi tinggi rendahnya *job satisfaction* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja. Sehingga telah membuktikan bahwa *career development* mampu mempengaruhi peningkatan *job satisfaction* karyawan secara signifikan. Semakin baik *career development* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin meningkatkan *job satisfaction* karyawan, begitu pula sebaliknya semakin kurang baik *career development* yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin menurunkan *job satisfaction* karyawan. Hal ini juga menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Mulyadi (2020); Aryanto dkk (2024); Damanik dkk (2024) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.5.5. Pengaruh Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Tolitoli

Komitmen afektif karyawan yang tinggi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen afektif tinggi akan merasa nyaman dan betah di perusahaan, sehingga tidak ingin meninggalkan perusahaan tersebut. Kepuasan kerja dirasakan setelah karyawan melakukan perbandingan antara apa yang diharapkan dari hasil

kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya. Suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Kepuasan kerja karyawan semakin tinggi maka semakin meningkatkan komitmen afektif karyawan dalam bekerja dan memiliki kecenderungan untuk tidak keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja tersebut (Robbins dan Judge, 2020). Komitmen Afektif yang diberikan semakin baik, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya Kepuasan Kerja. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan dari perusahaan maka karyawan akan melakukan pekerjaan dengan maksimal, selain itu perusahaan juga memberikan apresiasi yang sepadan dengan komitmen karyawan sehingga semakin meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja (Ernanto dan Indriyaningrum, 2023).

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa komitmen afektif (*affective commitment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai t hitung ($7,450$) > t tabel ($1,98498$) dengan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa *affective commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah. Artinya bahwa *affective commitment* yang dideskripsikan melalui indikator loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional pada

perusahaan tempat karyawan bekerja mampu mempengaruhi tinggi rendahnya *job satisfaction* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja. Sehingga telah membuktikan bahwa *affective commitment* mampu mempengaruhi peningkatan *job satisfaction* karyawan secara signifikan. Semakin baik *affective commitment* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin meningkatkan *job satisfaction* karyawan, begitu pula sebaliknya semakin kurang baik *affective commitment* karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah maka semakin menurunkan *job satisfaction* karyawan. Hal ini juga menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ningsih (2021); Fajar dan Ratnawati (2024) yang menjelaskan bahwa komitmen afektif karyawan akan membawa dampak positif dan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, telah didapatkan kesimpulan antara lain :

1. *Safety culture* yang dideskripsikan melalui indikator komitmen manajemen, peraturan dan prosedur K3, komunikasi pekerja, kompetensi pekerja, keterlibatan pekerja dalam K3, dan lingkungan sosial pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional pada perusahaan tempat karyawan bekerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah.
2. *Career development* yang dideskripsikan melalui indikator *education and training, mutations, work period, dan promotion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional pada perusahaan tempat karyawan bekerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah.
3. *Safety culture* yang dideskripsikan melalui indikator komitmen manajemen, peraturan dan prosedur K3, komunikasi pekerja,

kompetensi pekerja, keterlibatan pekerja dalam K3, dan lingkungan sosial pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja yang baik di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah.

4. *Career development* yang dideskripsikan melalui indikator *education and training, mutations, work period*, dan *promotion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja yang baik di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah.
5. *Affective commitment* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional pada perusahaan tempat karyawan bekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan yang dideskripsikan melalui indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja yang baik di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah.

5.2. Implikasi Kebijakan

Dari hasil penelitian yang dilakukan secara konsisten menunjukan bahwa pengembangan model pengaruh bebas *safety culture, career development* dan *affective commitment* terhadap *job satisfaction* karyawan

mendapatkan hasil yang sesuai. Proses konstruksi model didasarkan atas pengamatan secara cermat melalui studi eksplorasi yang kemudian divalidasi dan diujicobakan dengan menggunakan metodologi *research and development*. Dengan begitu dari hasil tersebut dapat diambil kebijakan dalam rangka peningkatan *job satisfaction* karyawan sebagai berikut:

1. *Safety Culture* berpengaruh terhadap *affective commitment*, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah adanya peningkatan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung sebagai bentuk *safety culture*, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung. Hal ini dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas dan keberhasilan jangka panjang.
2. *Career development* berpengaruh terhadap *affective commitment*, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karir karyawan cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal, terlibat, dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan, kinerja, dan produktivitasnya.
3. *Safety Culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah adanya potensi peningkatan kepuasan kerja jika budaya keselamatan yang kuat diterapkan di tempat

kerja. Hal ini karena karyawan yang merasa aman dan dilindungi akan lebih fokus dan termotivasi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja dan berdampak terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja. Selain itu, budaya keselamatan juga dapat mengurangi stres dan kecemasan yang dialami karyawan, sehingga meningkatkan kualitas hidup dan kepuasan kerja mereka.

4. *Career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir karyawan, memberikan pelatihan dan kesempatan promosi, serta memberikan penghargaan atas pencapaian karyawan. Hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.
5. *Affective Commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Dengan meningkatkan *komitmen* afektif, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.

5.3. Implikasi Teoritis

Beberapa implikasi teoritis dalam penelitian ini yang perlu dilakukan oleh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah, antara lain adalah :

1. *Safety culture* berpengaruh terhadap *affective commitment*, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Amponsah-Tawiah dan Mensah (2016); Jaya (2018); Samuel dkk (2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif signifikan budaya keselamatan terhadap komitmen afektif karyawan. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.
2. *Career development* berpengaruh terhadap *career development*, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Syahril dkk (2019); Choiriyah dan Indriyaningrum (2022); Muleya *et al* (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.
3. *Safety culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Rahmawati dan Asfaw (2023); Azzahra dan Dwiarti (2024); Ramadhani dkk (2024) yang menyatakan bahwa budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil

tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

4. *Career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Mulyadi (2020); Aryanto dkk (2024); Damanik dkk (2024) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.
5. *Affective commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ningsih (2021); Fajar dan Ratnawati (2024) yang menyatakan bahwa komitmen afektif karyawan akan membawa dampak positif dan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari hasil penelitian ini adalah bahwa ruang lingkup penelitian ini terbatas pada karyawan yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Tolitoli Sulawesi Tengah, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan. Keterbatasan lainnya adalah dalam penelitian ini hanya meneliti dua faktor independen yaitu *safety culture* dan *career development*, satu variabel independen yaitu *job satisfaction* karyawan dan satu variabel intervensi yaitu *affective commitment*. Padahal

masih terdapat banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan secara langsung seperti motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, gaji, stres kerja. Hal ini membuka kesempatan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka agenda penelitian yang dapat dilakukan di waktu mendatang diantaranya adalah:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan responden dan objek penelitian yang berbeda, misalnya: dilakukan pada staf karyawan dan tenaga di lingkungan Rumah Sakit, karyawan di lingkungan perusahaan BUMN lainnya.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil penelitian dapat lebih memberi gambaran yang lebih baik, misalnya: dengan dilakukan kombinasi model penelitian kuantitatif dengan alat pengumpul instrumen berupa kuesioner dan kualitatif melalui wawancara secara mendalam dengan subyek penelitian sehingga hasil penelitian dapat lebih lengkap dan komprehensif serta saling melengkapi.
3. Peneliti selanjutnya dapat mengkaji faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan,

misalnya pengalaman kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan lain-lain



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, F. 2019. Fenomena digital era revolusi industri 4.0. *Jurnal Dimensi DKV Seni Rupa dan Desain*, 4 (1), 47-58.
- Amponsah-Tawiah, Kwesi dan Justice Mensah. 2016. Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. *Safety and Health at Work* 7: 225-230. . <http://dx.doi.org/10.1016/j.shaw.2016.01.002>.
- Ana, Indri, Rizal Ula Ananta Fauzi, Putri Oktovita Sari. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Pada Pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Madiun. *Simba Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi 4* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun September 2022.
- Anggoro, Wahyu, Sri Indarti; Yulia Efni. 2022. Pengaruh Penerapan K3 dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Sari Lembah Subur Pelalawan. *Jurnal Daya Saing* (Vol. 8 No. 3 Oktober 2022): 402-415.
- Anwar, Miska. 2024. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Makassar.
- Apriliani, Ade Aulya. 2021. Hubungan Persepsi Dengan Terbentuknya Budaya Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) Pada Pekerja Di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Terminal Petikemas Tahun 2021. *Skripsi*. Jurusan Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Dan Ilmu Kesehatan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Arikunto, S. 2019. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryanto, Tossy, Achmad Junaidi, Wahyudi, Sania Febrianti. 2024. Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau Dari Pengembangan Karir, Fasilitas Kerja Dan Lingkungan Kerja. *Jurnal CAPITAL* Volume. 6 No 1 Juli 2024: 233-244.
- As'ad, M. 2020. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas. Indonesia
- Astuti, Endah Iswahyuni Rina, Nurmala Pangaribuan, Elly Noer. 2024. The Influence of Compensation and Career Development on Employees' Organizational Commitment in Class III UPBU Offices in the Merauke Region. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management*

and Finance Vol. 4, No. 1, February 2024, Page: 52-67. DOI: <https://doi.org/10.33258/economit.v4i1.1089>.

Azzahra, Salsabila dan Rina Dwiarti. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, Dan Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Di Omah Oblong T-Shirt Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Revolusioner* Vol 7, No 7, Juli 2024, Hal 89-100

Chicago. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Choiriyah, Sifa Amaliatul dan Kis Indriyaningrum. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 2022: 254-264.

Damanik Sri Winda Hardiyanti, Fanny Lus Utami, Suropto Moh Zulkifli. 2024. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening Pada PT. Karya Hevea Indonesia Dolok Masihul. *PPIMAN : Pusat Publikasi Ilmu Manajemen* Volume. 2, No. 1 Januari 2024, Hal 286-301 DOI: <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.312>.

Dewi, Ayu Yulfika, Sholikhah dan Suherman. 2023. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT. X. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan* Volume 4 No. 3 (2023): 396-407.

Effendi, Marwan. 2023. Kinerja Pegawai dipengaruhi Motivasi yang dimediasi Kepuasan Kerja. *Indonesian Journal of Economic and Business (IJEB)* Vol. 1, No. 1, June 2023, 25-38.

Ernanto, Akmal Aufathoriq dan Kis Indriyaningrum. 2023. *Jurnal Mirai Management* Volume 8 Issue 1 (2023) Pages 1 – 15.

Fajar, Akhmad dan Intan Ratnawati. 2024. Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PTSuara Merdeka Semarang). *Diponegoro Journal of Management* Volume 13, Nomor 1, Tahun 2024, Halaman 1-9 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.

Febriani, V. 2019. Pengaruh Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt Industri Kapal Indonesia (Persero). *Skripsi*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

- Fransisco, Reza, Fauzan, Markoni. 2023. Pengaruh Komitmen Kerja, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt.Agro Muko. *Jurnal Manajemen Bisnis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang* Vol. 12 I No.2, hal 73-81.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haikal, MF dan ND. Pamungkas. 2024. Peningkatan Motivasi Dan Komitmen Kerja Pada Pegawai. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)* Vol.2, No.2 Juni 2024, Hal 39-49 DOI: <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3044>.
- Hasibuan, M. S. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.
- Himawati, Farisa Rahma. 2018. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Di PT Trubaindo Coal Mining, Melak, Kalimantan Timur). *Jurnal Penelitian*. Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Yogyakarta.
- Hulu, Fatolosa, Yamolala Zega, Meiman Hidayat Waruwu, Marliza Oktapiani, Pretty Failasufa Aziza. 2024. Pengaruh Pengembangan Karir, Hubungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Edunomika* – Vol. 08, No. 02, 2024: 1-10.
- Idelia J, Heylin dan Nety Kumalasari. 2020. Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas 1 Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)* Vol. 1, No. 2, Oktober 2020: 1-10.
- Jaya, R. 2018. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organisational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Pada BPTPM Kota Pekanbaru. *Jurnal El-Riyasah*, 8(1), 10-19.
- Junjuran, Deni, Agus Rachmat, Tia Sugiri. 2022. Pengaruh Budaya K3, Komitmen Pimpinan Perusahaan Dan Kompetensi Karyawan Perusahaan Terhadap Kinerja Proyek Konstruksi (Studi Kasus Proyek Rehabilitasi Jalan Di Uptd Pengelolaan Jalan Dan Jembatan Wilayah Pelayanan IV). *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, Volume 15 No. 1 April 2022: 9-23 Universitas Sangga Buana YPKP.
- Kanaf, Yohanes R., John E.H.J. FoEh, Henny A. Manaf. 2023. Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (K3), Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal*

Ilmu Manajemen Terapan (JIMT) Vol. 4, No. 6, Juli. 2023: 886-897. DOI: <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>.

Krisyanti, Novalia dan Nugrahadi Dwi Pasca Budiono. 2024. Pengaruh Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap *Unsafe Action* Pada Pekerja di PT. X Divisi Fabrikasi Baja. *Jurnal Kesehatan Ilmiah Indonesia (Indonesian Health Scientific Journal)* Vol. 9 No. 2 Desember 2024.

Lee, Y., & Lee, J. Y. 2018. A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5/6), 286-304.

Lian, DF. 2021. Pengaruh Komitmen Efektif Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavoir* Karyawan PT Mahakam Beta Farma Bandar Lampung. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Institut Informatika Dan Bisnis Darmajaya Bandar Lampung.

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mansur M, Ahmad Idris & Sjamsier Husen. 2023. Pengembangan Karier terhadap Kualitas Kerja dan Kepuasan Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia 2023 Papua* Vol. 1 17-19 Oktober 2023: 566-573.

Martoyo, Susilo. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kelima*. Yogyakarta: PT. BPFE.

McDonald, K. S., & Hite, L. M. 2023. *Career development: A human resource development perspective*. Routledge.

Melia. 2017. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasional Pada Hotel Aston Pontianak. *Bisma*, Vol 2. No 2, Juni 2017: 421-428.

Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S.R. 2022. The influence of training and career development opportunities on affective commitment: A South African higher education perspective. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 20(0), a1620. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1620>.

Mulyadi, Firgan. 2020. The Influence of Training and Career Development On Employee Job Satisfaction. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 4 No. 2/ Agustus 2020: 290-296.

Munandar, R. A. 2019. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir. Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Railink Cabang Medan. (*Doctoral*

Dissertation). Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Ningkiswari, Intan Ayu dan Ratna Dwi Wulandari. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya. *JAKI* Volume 5 Nomor 2 Juli-Desember 2017: 162-167.

Ningsih, LW. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada PT Cipta Nirmala. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 9 Nomor 1: 322-332, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.

Ompusunggu, Martalina Zwita, Bulan Prawabani, Reni Shinta Dewi. 2024. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 13, No. 3, 2024: hal. 789-800. Available at: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>.

Pakualam, Serli Marlina, Kaharuddin, Sriayu Aritha Panggabean. 2023. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sibolga. *Jurnal Kolaboratif Sains* Volume 6 Issue 2 Februari 2023 Pages: 95-102.

Peraturan Menteri No. PER 05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Purnawati, Ni Luh Gede Putu, Anak Agung Dwi Widyani, Ni Putu Risma Devy. 2021. Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja. *Jurnal Widya Manajemen*, Pebruari 2021, Vol. 3 (No. 1): Hal 57-69 DOI: <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i1>.

Putri, Nur Shafira, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiaty. 2025. Peran Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) serta Motivasi terhadap Produktivitas melalui Kepuasan Kerja. *MOTIVASI Jurnal Manajemen dan Bisnis* Volume 10 Nomor 1, Juni 2025: 22-32. DOI: <https://doi.org/10.32502/motivasi.v10i1.552>. Online at: <https://ojs.um-palembang.ac.id/index.php/motivasi/article/view/552>.

Rahman, Rahman, Yahya Thamrin, Andi Surahman Batara. 2021. Analisis Faktor Determinan Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja di PT.Energi Sengkang. *An Idea Health Journal* Volume 1, Issue 01, August 2021: 54-61.

Rahmawati, DS. dan S. Asfaw. 2023. Analisis Hubungan Penerapan Budaya Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Area Konstruksi PT. Jaya Kusuma Sarana (JKS). *Journal Occupational Health Hygiene and Safety* Vol. 1, No. 1, Juli 2023: 17-27 Program Studi S1

- Raihan, A., & Sumartik. 2023. The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Organizational Commitment Through Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 1-19.
- Rajasa, I Gusti Ngurah Putra Warma dan Wayan Gede Supartha. 2024. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Bank Indonesia-Bali. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 13, No. 7, 2024: 1168-1182 DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.v13.i07.p06>.
- Ramadhani, Nadyah Nurul, Nasrul, Dedy Takdir Syaifuddin, Sri Wiyati Maharani, Asrip Putera. 2024. Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen dan Bisnis* Vol. 1, No. 1, Hal. 14-31, Oktober 2024.
- Ramadhanty, Anggun dan Ignatius Soni Kurniawan. 2020. Penguatan Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepuasan Kerja Dan Loyalitas. *Jurnal Penelitian Ipteks* Vol. 5 No. 1 Januari 2020 HAL: 37-44
- Rivai, Rusdy A. 2019. *Manajemen*. Palembang: Penerbit Fakultas Ekonomi dan. Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge. 2020. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohama, Mardhiatin Nisa dan Hastin Umi Anisah. 2023. Pengaruh spiritual leadership dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Nautical : Jurnal Ilmiah Multidisiplin* Vol 1 No 12 Maret 2023:1042-1050.
- Rohimah, Siti. 2020. Pengaruh Komitmen Kerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Pekanbaru. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
- Rosyid, Muhamad Abdul dan Ilma Darajat. 2022. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang. *Dynamic Management Journal* Volume 6 No. 2 Tahun 2022: 55-68.
- Safitri, Yolanda dan Isnurrini Hidayat Susilowati. 2024. Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Upods Karya Indonesia Jakarta. *Master Manajemen* Vol. 2, No.3 Agustus

2024, Hal 178-190 DOI: <https://doi.org/10.59603/masman.v2i3.477>
Available Online at: <https://ejournal-nipamof.id/index.php/MASMAN>.

Salmawati dan Ignatius Soni Kurniawan. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja Karyawan, dan Semangat Kerja Terhadap Komitmen Afektif: Studi Kasus pada CV Harico Kabupaten Sleman. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* Volume 4 No 4 (2022): 990-1000. DOI: 10.47467/alkharaj.v4i4.772.

Samuel, Djoko Setyadi, Irsan Tricahyadinata. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Afektif Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan (Studi Pada PT Trubaindo Coal Mining Kabupaten Kutai Barat). *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Volume 16 No. 2, Mei 2020, 94-114

Senjaya, V. dan R. Anindita. 2020. The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture Towards Organizational Commitment Through Job Satisfaction Among Mining Industry Employees. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 18 Number 4, December 2020: 767-782. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.15>.

Setiawan, Ade, Wahyudi, Tuti Hasanah, Ayu Kusuma Wardani, Hadi Supratikta. 2025. Analisis Teoritis Komitmen Karyawan: Kajian Komprehensif Strategi Pengembangan Loyalitas Organisasi. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)* Vol. 2 No. 1 Edisi Januari 2025: 1-8. Journal page is available to <https://e-jurnal.jurnalcenter.com/index.php/micjo>. DOI: <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i1.328>.

Setiono, Beni Agus dan Anton Respati Pamungkas. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perkembangan Global*. Surakarta: CV. Berkah Wisnu.

Shan, Biaoan, Xiaoju Liu, Anwei Gu and Runxuan Zhao. 2022. The Effect of Occupational Health Risk Perception on Job Satisfaction. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 2111. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042111>.

Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suhartini dan L. Pebrianti. 2023. Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Perusahaan*, Vol. 2 No. 2: 39-53.

Suluh, Amartia Berliana Putri. 2021. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam KUD Mintorogo Kabupaten Demak). *Naskah Publikasi*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Sunyoto, D. 2019. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Suratman, A. dan L. Supriyantiningih. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis* Vol. 27, No. 1, 2019, 46 – 60.
- Susilo, P. J., Minarsih, M. M., & Warso, M. M. 2016. Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan SPBU 44.502. 12 Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Syahrial, Y., AP. Putra., AW Wijayanti. 2019. Keterkaitan Antara Dimensi Perkembangan Karir, Komitmen Afektif, dan *Turnover Intention*. *Riset Manajemen Dan Akuntansi* Volume 9 Nomor 1 Edisi Mei 2019: 1-12.
- Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang *Keselamatan Kerja*.
- Utari, LD. 2019. Pengaruh K3, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Tinjauannya Dari Sudut Pandang Islam (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Goltens Jakarta). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Yarsi Jakarta.
- Wardhani, Dini Sukma, Ahmad Shalahuddin, M. Irfani Hendri. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja, Keselamatan Kesehatan Kerja (K3), Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan Pabrik Pt. Rafi Kamajaya Abadi Di Kabupaten Melawi. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura*, Vol.12, No.02 (April 2024):212-226.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Widjaya, Yoga Satria, Ratna Indrawati, Cri S Prajna Wekadigunawan. 2021. Faktor Dominasi Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* Volume 9 Nomor 3 Desember 2021:163-174.