
PENGARUH PRAKTIK K3 DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA PT. MITRA PUDING MAS REGIONAL BENGKULU)

Adrian Farizo¹, Tadzkiya Raudhatul Jannah², Muhammad Zaky Hafiz³

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Bengkulu, Indonesia

Abstrak

This study aims to analyze the effect of Occupational Safety and Health (K3) practices and work environment on employee performance through employee engagement as a mediating variable. In the increasingly competitive industrial era, companies are required to optimize human resources as a key factor in achieving organizational success. Employee performance is one of the most important indicators in determining the effectiveness and productivity of an organization. Therefore, understanding the factors that influence employee performance becomes essential.

This research uses a quantitative approach with a causal associative design. The population of this study consists of employees at PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu. Data were collected through questionnaires using a Likert scale to measure respondents' perceptions of K3 practices, work environment, employee engagement, and performance. The sampling technique used was purposive sampling. Furthermore, the data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) to examine both direct and indirect relationships among variables.

The results of this study indicate that Occupational Safety and Health (K3) practices have a positive and significant effect on employee performance. Additionally, the work environment also shows a significant influence on employee engagement. Employee engagement itself is proven to have a strong positive impact on employee performance. More importantly, employee engagement is able to mediate the relationship between K3 and work environment on employee performance, indicating that employees who feel safe and comfortable at work tend to have higher emotional attachment and commitment, which ultimately improves their performance.

These findings suggest that companies should prioritize the implementation of effective safety programs and create a supportive work environment to enhance employee engagement and achieve optimal performance.

Keywords: Occupational Safety and Health (K3), Work Environment, Employee Engagement, Employee Performance, Structural Equation Modeling (SEM)

Pendahuluan

Perkembangan dunia industri yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia secara optimal.

Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan

perlu memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara efektif dan berkelanjutan.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). K3 merupakan upaya yang dilakukan untuk melindungi tenaga kerja dari risiko kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Penerapan K3 yang baik dapat menciptakan rasa aman bagi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Selain itu, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat meningkatkan semangat kerja serta mengurangi tingkat stres karyawan.

Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh K3 dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan tersebut, salah satunya adalah employee engagement.

Employee engagement merupakan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung lebih berdedikasi, memiliki semangat kerja yang tinggi, serta berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya employee engagement, hubungan antara K3 dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh K3 dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta menguji peran employee engagement sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui

penerapan K3 dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Tinjauan Pustaka

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan suatu sistem yang dirancang untuk melindungi tenaga kerja dari berbagai risiko yang mungkin timbul di tempat kerja, baik berupa kecelakaan kerja maupun penyakit akibat kerja. Menurut Mangkunegara (2002), K3 adalah kondisi dan faktor yang memengaruhi, atau dapat memengaruhi, keselamatan dan kesehatan karyawan atau pekerja lain, termasuk pekerja sementara dan kontraktor, pengunjung, atau orang lain di tempat kerja.

Penerapan K3 yang efektif mencakup berbagai aspek, mulai dari penyediaan alat pelindung diri, pelatihan keselamatan, prosedur kerja yang aman, hingga penciptaan budaya keselamatan di lingkungan kerja. Rivai (2011) menekankan bahwa program K3 yang komprehensif tidak hanya melindungi karyawan dari cedera fisik, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Suma'mur (2009) yang menyatakan bahwa K3 merupakan spesialisasi dalam ilmu kesehatan/kedokteran beserta praktiknya yang bertujuan agar pekerja atau masyarakat pekerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya, baik fisik, mental, maupun sosial.

Indikator penerapan K3 yang baik dalam suatu perusahaan, menurut Mathis & Jackson (2006), dapat diukur melalui: (1) komitmen manajemen terhadap program K3, (2) ketersediaan dan penggunaan alat pelindung diri, (3) pelatihan dan sosialisasi K3 kepada seluruh karyawan, (4) investigasi dan penanganan kecelakaan kerja, serta (5) evaluasi dan perbaikan berkelanjutan atas program K3. Penelitian Widodo (2015) membuktikan bahwa semakin baik penerapan K3, semakin tinggi pula kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa terlindungi akan bekerja dengan lebih tenang, fokus, dan produktif.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2011). Lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup kondisi tempat kerja yang dapat dirasakan secara langsung oleh indera manusia, seperti pencahayaan, suhu udara, sirkulasi udara, kebisingan, kebersihan, dan keamanan. Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik meliputi segala kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, maupun bawahan (Sedarmayanti, 2001).

Menurut Nitisemito (2000), lingkungan kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih bersemangat, sehingga produktivitas kerja dapat meningkat. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menghambat konsentrasi karyawan dalam bekerja, meningkatkan tingkat absensi, dan menurunkan kinerja secara keseluruhan. Afandi (2018) menambahkan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja yang perlu diperhatikan meliputi: penerangan/cahaya di tempat kerja, temperatur/suhu di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, serta keamanan di tempat kerja.

Penelitian Chandrasekar (2011) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan merasa lebih termotivasi, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wahyuni et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi.

Employee Engagement

Employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) yang

mendefinisikannya sebagai pemakaian diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka. Dalam proses engagement, individu mempekerjakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan peran kerja. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Schaufeli & Bakker (2004) yang mendefinisikan employee engagement sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (absorpsi).

Vigor merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk berinvestasi upaya dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan ketika menghadapi kesulitan. Dedication ditandai oleh rasa makna yang kuat, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Absorption dicirikan oleh konsentrasi penuh dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang sulit melepaskan diri dari pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010).

Menurut Gallup (2013), karyawan yang engaged menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, turnover intention yang lebih rendah, serta kontribusi yang lebih besar terhadap kepuasan pelanggan dan profitabilitas perusahaan. Penelitian Harter et al. (2002) pada lebih dari 7.000 unit bisnis dan 36 perusahaan menunjukkan bahwa employee engagement memiliki hubungan yang bermakna secara praktis dan statistis dengan kepuasan pelanggan, produktivitas, keuntungan, dan pergantian karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002). Kinerja tidak hanya mencakup output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup perilaku dan proses yang terlibat dalam pencapaian hasil tersebut. Bernadin & Russell (1993) mendefinisikan kinerja sebagai catatan outcome yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu selama periode waktu tertentu.

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis & Jackson (2006) meliputi: (1) kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (2) kualitas hasil kerja, yaitu tingkat ketelitian dan kesempurnaan pekerjaan; (3) ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan; (4) kehadiran di tempat kerja; dan (5) kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sangat beragam, di antaranya adalah kemampuan karyawan, motivasi kerja, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi (Mangkunegara, 2009).

Dessler (2015) menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan komitmen individu, sedangkan faktor eksternal meliputi dukungan manajemen, lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karier. Dalam konteks penelitian ini, K3 dan lingkungan kerja berperan sebagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi employee engagement.

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

K3 berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme. Pertama, penerapan K3 yang baik menciptakan lingkungan kerja yang aman sehingga karyawan dapat bekerja dengan tenang tanpa rasa khawatir akan kecelakaan atau penyakit kerja. Kedua, program K3 yang komprehensif menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan. Wijaya & Sari (2020) membuktikan bahwa K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia.

Lingkungan kerja yang kondusif juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung akan memiliki energi yang lebih besar untuk mencurahkan perhatian pada pekerjaan mereka. Sukisno (2017) dalam

penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang baik juga mendorong terbentuknya employee engagement yang lebih kuat (Bakker & Demerouti, 2008).

Employee engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan antara K3 dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa aman (karena K3 yang baik) dan nyaman (karena lingkungan kerja yang kondusif) akan mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi. Keterikatan ini selanjutnya mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang lebih optimal. Hal ini sejalan dengan Job Demands-Resources (JD-R) model yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2007), yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan (job resources), termasuk kondisi kerja yang aman dan lingkungan yang mendukung, berpengaruh positif terhadap employee engagement, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian teoritis dan dukungan empiris di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (H1) K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (H2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (H3) K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement; (H4) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement; (H5) Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (H6) Employee engagement memediasi pengaruh K3 terhadap kinerja karyawan; dan (H7) Employee engagement memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh K3 dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel mediasi pada PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis

hubungan antar variabel secara numerik (Sugiyono, 2019).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu yang berjumlah 120 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria: (1) karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan, (2) berstatus karyawan tetap, dan (3) bersedia untuk mengisi kuesioner penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sampel sebanyak 96 responden. Jumlah sampel ini telah memenuhi ketentuan minimum untuk analisis SEM, yaitu minimal 5 kali jumlah indikator yang digunakan (Hair et al., 2010).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Kuesioner terdiri dari dua bagian utama: (1) identitas responden yang mencakup nama, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja, serta (2) pernyataan-pernyataan yang mengukur masing-masing variabel penelitian menggunakan skala Likert 5 poin, di mana skor 1 berarti Sangat Tidak Setuju (STS) dan skor 5 berarti Sangat Setuju (SS). Kuesioner telah melalui uji validitas dan reliabilitas sebelum disebarkan.

Instrumen Penelitian

Variabel K3 diukur menggunakan 10 item pernyataan yang diadaptasi dari Mathis & Jackson (2006), mencakup dimensi komitmen manajemen terhadap K3, ketersediaan APD, pelatihan K3, penanganan kecelakaan kerja, dan evaluasi program K3. Variabel lingkungan kerja diukur dengan 12 item pernyataan yang dikembangkan berdasarkan Sedarmayanti (2011), yang mencakup aspek fisik (pencahayaan, suhu, kebisingan, kebersihan) dan non-fisik (hubungan kerja, komunikasi, dukungan atasan). Variabel employee engagement diukur dengan 9 item yang diadaptasi dari Utrecht Work Engagement Scale (UWES) oleh Schaufeli & Bakker (2004), mencakup dimensi vigor, dedication, dan absorption. Kinerja karyawan diukur dengan 10 item yang diadaptasi dari Mathis &

Jackson (2006), mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Analisis PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis model yang kompleks dengan multiple mediasi secara bersamaan dan tidak mensyaratkan data terdistribusi normal (Hair et al., 2017). Evaluasi model meliputi dua tahap, yaitu evaluasi outer model (pengukuran validitas dan reliabilitas konstruk) dan evaluasi inner model (pengujian hipotesis). Pada evaluasi outer model, dilakukan pengujian convergent validity ($AVE \geq 0,50$; outer loading $\geq 0,70$), discriminant validity ($HTMT < 0,90$), dan reliabilitas konstruk (Composite Reliability $\geq 0,70$; Cronbach's Alpha $\geq 0,60$). Pada evaluasi inner model, dilakukan pengujian koefisien jalur (path coefficient), koefisien determinasi (R^2), dan signifikansi melalui bootstrapping dengan 5.000 subsampel.

Hasil Dan Pembahasan

Profil Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 96 responden karyawan PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu, diperoleh gambaran profil responden sebagai berikut. Dari sisi jenis kelamin, responden laki-laki mendominasi dengan proporsi 62,5% (60 orang), sedangkan responden perempuan sebanyak 37,5% (36 orang). Hal ini mencerminkan kondisi umum industri perkebunan yang mayoritas tenaga kerjanya adalah laki-laki. Dari sisi usia, responden terbanyak berada pada kelompok usia 26–35 tahun (41,7%), diikuti oleh kelompok usia 36–45 tahun (33,3%), usia 18–25 tahun (16,7%), dan di atas 45 tahun (8,3%). Berdasarkan tingkat

pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMA/SMK sederajat (45,8%), diikuti D3 (18,8%), S1 (29,2%), dan S2 (6,2%). Masa kerja responden paling banyak berada pada rentang 3–7 tahun (39,6%), diikuti 1–3 tahun (27,1%), dan lebih dari 7 tahun (33,3%).

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Tabel 1. Hasil Outer Model — Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	AVE	Outer Loading Rata-rata	CR	CA
K3 (X1)	0,521	0,712	0,893	0,865
Lingkungan Kerja (X2)	0,538	0,726	0,907	0,882
Employee Engagement (M)	0,562	0,741	0,918	0,891
Kinerja Karyawan (Y)	0,547	0,733	0,910	0,879

Berdasarkan Tabel 1, seluruh konstruk memenuhi syarat convergent validity dengan nilai AVE di atas 0,50 dan outer loading rata-rata di atas 0,70. Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha (CA) seluruh konstruk berada di atas nilai cut-off 0,70 dan 0,60 secara berturut-turut, sehingga semua konstruk dinyatakan reliabel. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut (Hair et al., 2017).

Evaluasi Discriminant Validity

Tabel 2. Hasil HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Hubungan Konstruk	HT MT	Syarat	Ket.
K3 → Lingkungan Kerja	0,712	< 0,90	Terpenuhi
K3 → Employee Engagement	0,681	< 0,90	Terpenuhi
K3 → Kinerja Karyawan	0,703	< 0,90	Terpenuhi
Lingkungan Kerja → Employee Engagement	0,724	< 0,90	Terpenuhi
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,698	< 0,90	Terpenuhi
Employee Engagement → Kinerja Karyawan	0,741	< 0,90	Terpenuhi

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90 (Henseler et al., 2015), yang mengkonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki discriminant validity yang memadai. Artinya, masing-masing konstruk dalam model ini secara konseptual dan empiris dapat dibedakan satu sama lain, sehingga model pengukuran yang digunakan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis inner model.

Evaluasi Inner Model

Tabel 3. Koefisien Determinasi (R Square)

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0,623	0,615
Kinerja Karyawan	0,701	0,690

Nilai R Square variabel Employee Engagement sebesar 0,623 menunjukkan bahwa variabel K3 dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 62,3% variasi Employee Engagement. Sementara itu, nilai R Square Kinerja Karyawan sebesar 0,701 mengindikasikan bahwa K3, Lingkungan Kerja, dan Employee Engagement secara bersama-sama menjelaskan 70,1% variasi Kinerja Karyawan. Nilai R Square di atas 0,67 tergolong substansial (Chin, 1998), yang menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat.

Pengujian Hipotesis (Direct Effect)

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis — Pengaruh Langsung

Hipotesis	Path Coeff.	T-Stat.	P-Value	Keputusan
H1: K3 → Kinerja Karyawan	0,312	3,841	0,000	Diterima
H2: Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,284	3,519	0,001	Diterima
H3: K3 → Employee Engagement	0,397	4,623	0,000	Diterima
H4: Lingkungan Kerja → Employee Engagement	0,418	5,012	0,000	Diterima
H5: Employee Engagement → Kinerja Karyawan	0,451	5,387	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 4, seluruh hipotesis pengaruh langsung diterima pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ (T-Statistik >

1,96 dan P-Value < 0,05). Pengaruh terbesar ditemukan pada hubungan Employee Engagement → Kinerja Karyawan (path coefficient = 0,451), diikuti oleh Lingkungan Kerja → Employee Engagement (0,418), K3 → Employee Engagement (0,397), K3 → Kinerja Karyawan (0,312), dan Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan (0,284).

Pengujian Hipotesis (Indirect Effect / Mediasi)

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis — Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis (Mediasi)	Indirect Effect	T-Stat.	P-Value	Keputusan
H6: K3 → EE → Kinerja	0,179	3,284	0,001	Diterima
H7: Lingkungan Kerja → EE → Kinerja	0,188	3,412	0,001	Diterima

Hasil pengujian mediasi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa Employee Engagement terbukti memediasi hubungan antara K3 dan Kinerja Karyawan (indirect effect = 0,179; T = 3,284; P = 0,001) serta hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan (indirect effect = 0,188; T = 3,412; P = 0,001). Untuk menentukan jenis mediasi, dilakukan perbandingan antara koefisien jalur langsung (direct effect) dengan efek tidak langsung. Karena direct effect K3 → Kinerja Karyawan tetap signifikan setelah memasukkan Employee Engagement (path = 0,312; P = 0,000), jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial (partial mediation). Demikian pula untuk Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan (Baron & Kenny, 1986).

Pembahasan

Pengaruh K3 terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu ($\beta = 0,312$; $T = 3,841$; $P = 0,000$). Temuan ini bermakna bahwa semakin baik penerapan K3, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Widodo (2015) yang menemukan bahwa K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur. Demikian pula, Hartatik (2014) menyimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan dengan penerapan K3 yang baik cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi karena mereka dapat bekerja tanpa rasa khawatir akan bahaya di tempat kerja.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Teori Motivasi Maslow (1943) yang menempatkan kebutuhan keselamatan (safety needs) pada hierarki kedua setelah kebutuhan fisiologis. Ketika kebutuhan keselamatan karyawan terpenuhi melalui program K3 yang komprehensif, mereka dapat bergerak ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, Robbins & Judge (2013) menjelaskan bahwa persepsi karyawan tentang risiko di tempat kerja secara langsung memengaruhi fokus dan konsentrasi mereka dalam bekerja. Karyawan yang merasa aman akan lebih mampu mencurahkan energi kognitif dan fisik mereka untuk pekerjaan, bukan untuk mengantisipasi bahaya.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,284$; $T = 3,519$; $P = 0,001$). Artinya, perbaikan pada kondisi lingkungan kerja baik secara fisik maupun non-fisik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Chandrasekar (2011) yang membuktikan bahwa kualitas lingkungan kerja merupakan salah satu prediktor utama kinerja karyawan. Wahyuni et al. (2019) juga menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja.

Dari perspektif teori, hasil ini mendukung pandangan Herzberg (1966) dalam Teori Dua Faktor, di mana kondisi kerja (termasuk lingkungan kerja) dikategorikan sebagai hygiene factor yang apabila terpenuhi dengan baik akan mencegah ketidakpuasan dan menciptakan kondisi yang mendukung kinerja optimal. Di PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu, kondisi lingkungan kerja yang meliputi fasilitas kerja yang memadai, hubungan interpersonal yang harmonis, serta dukungan dari atasan terbukti memberikan dampak positif terhadap semangat dan kinerja karyawan.

Pengaruh K3 dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,397$; $T = 4,623$; $P = 0,000$), dan Lingkungan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,418$; $T = 5,012$; $P = 0,000$). Temuan ini konsisten dengan JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007) yang menyatakan bahwa job resources,

termasuk kondisi kerja yang aman dan lingkungan yang mendukung, merupakan prediktor kuat dari employee engagement. Karyawan yang diperlengkapi dengan sumber daya kerja yang memadai cenderung mengembangkan keterikatan yang lebih kuat dengan pekerjaan dan organisasi mereka.

Pengaruh lingkungan kerja yang sedikit lebih besar terhadap employee engagement (0,418) dibandingkan K3 (0,397) menunjukkan bahwa aspek-aspek lingkungan kerja non-fisik, khususnya dukungan sosial dan hubungan interpersonal, memiliki dampak yang sangat signifikan dalam membangun keterikatan karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Kahn (1990) yang menyatakan bahwa kondisi psikologis keamanan (psychological safety), yang erat kaitannya dengan lingkungan kerja non-fisik, merupakan salah satu kondisi penting untuk terbentuknya engagement.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien jalur tertinggi di antara semua hubungan langsung ($\beta = 0,451$; $T = 5,387$; $P = 0,000$). Temuan ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang secara konsisten menemukan hubungan positif antara employee engagement dan berbagai indikator kinerja organisasi. Harter et al. (2002) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa employee engagement berhubungan positif dengan produktivitas, profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan tingkat retensi karyawan.

Tingginya pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh

karakteristik industri perkebunan yang memerlukan ketekunan, konsistensi, dan komitmen tinggi dari para pekerjanya. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi akan menunjukkan vigor (semangat bekerja yang tinggi), dedication (rasa bermakna dan bangga terhadap pekerjaan), serta absorption (konsentrasi penuh dalam bekerja), yang secara kolektif menghasilkan kinerja yang lebih baik. Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan bahwa karyawan yang engaged memiliki motivasi intrinsik yang kuat, sehingga tidak memerlukan dorongan eksternal yang besar untuk menghasilkan kinerja terbaik mereka.

Peran Mediasi Employee Engagement

Employee engagement terbukti memediasi secara parsial hubungan antara K3 dan Kinerja Karyawan (indirect effect = 0,179; $P = 0,001$) serta hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan (indirect effect = 0,188; $P = 0,001$). Mediasi parsial ini mengindikasikan bahwa selain melalui jalur tidak langsung via employee engagement, K3 dan lingkungan kerja juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan mediasi ini memberikan kontribusi teoritis yang penting dengan menjelaskan mekanisme melalui mana K3 dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa investasi perusahaan dalam program K3 dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan karyawan. Karyawan yang merasa terlindungi dan nyaman dalam bekerja akan mengembangkan keterikatan emosional

yang lebih kuat dengan organisasi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Hasil ini konsisten dengan penelitian Bakker et al. (2011) yang menemukan bahwa employee engagement berfungsi sebagai mediator antara berbagai kondisi kerja dan outcome organisasional.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan menggunakan PLS-SEM terhadap 96 karyawan PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu, dapat ditarik beberapa kesimpulan. Pertama, K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,312$; $P = 0,000$), artinya peningkatan kualitas penerapan K3 secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Kedua, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,284$; $P = 0,001$), yang menunjukkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan. Ketiga, K3 dan Lingkungan Kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,397$ dan $0,418$; $P = 0,000$), yang membuktikan bahwa kondisi kerja yang baik merupakan fondasi utama terbentuknya keterikatan karyawan. Keempat, Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan pengaruh terbesar di antara semua variabel ($\beta = 0,451$; $P = 0,000$). Kelima, Employee Engagement terbukti memediasi secara parsial hubungan K3 dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, yang mengkonfirmasi peran strategis employee engagement sebagai variabel mediasi dalam model penelitian ini.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perusahaan perlu menjadikan program K3 dan peningkatan kualitas lingkungan kerja sebagai investasi strategis yang berkelanjutan, bukan sekadar kewajiban regulasi. Manajemen PT. Mitra Puding Mas Regional Bengkulu disarankan untuk: (1) meningkatkan standar K3 melalui pelatihan rutin, pemeriksaan fasilitas keselamatan secara berkala, dan penguatan budaya keselamatan di seluruh lini karyawan; (2) meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik seperti fasilitas istirahat yang

memadai dan kondisi kerja yang ergonomis, sekaligus memperkuat lingkungan non-fisik melalui program pengembangan hubungan kerja yang harmonis; dan (3) mengembangkan program employee engagement yang terstruktur, seperti program penghargaan karyawan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan karier yang jelas.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga hasil generalisasinya terbatas. Kedua, data dikumpulkan pada satu titik waktu (cross-sectional), sehingga tidak dapat menangkap perubahan dinamis dalam hubungan antar variabel. Ketiga, masih terdapat 29,9% variasi Kinerja Karyawan yang belum dapat dijelaskan oleh variabel dalam model ini. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak perusahaan dalam industri yang sama atau berbeda, menggunakan desain longitudinal, serta mengeksplorasi variabel lain yang mungkin memoderasi atau memediasi hubungan antar variabel, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and

- statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bernadin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Gallup Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (10th ed.). Thomson South-Western.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Ghalia Indonesia.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Mandar Maju.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Suma'mur, P. K. (2009). *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja (HIPERKES)*. CV Sagung Seto.
- Wahyuni, R., Hamid, D., & Ruhana, I. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 74(1), 115–124.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijaya, H., & Sari, M. (2020). Pengaruh K3 terhadap kinerja karyawan di industri manufaktur Indonesia: Tinjauan sistematis. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 18(2), 97–109.