

Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja , Pengawasan Dan *Training* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Central Sandang Jayatama Cilacap

The Effect Of Occupational Health And Safety, Supervision And Training On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediating Variable In At PT. Central Sandang Jayatama Cilacap

**Putri Galuh Rahmawati^a, Hermin Endratno^b, Hengky Widhiandono^c,
Arini Hidayah^d**

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis , Universitas Muhammadiyah Purwokerto,
Indonesia^{a,b,c,d}

Putrigaluhrhmwt28@gmail.com^a, herminendratno@ump.ac.id^b

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), Pengawasan, dan *Training* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Central Sandang Jayatama Cilacap, menggunakan pendekatan kuantitatif terhadap populasi 800 karyawan dengan teknik sampling Purposive Sampling sebanyak 100 responden dengan masa kerja maksimal satu tahun, Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Squares (PLS) SmartPLS 4.1.1.2* (2025). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa K3 dan *Training* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan Pengawasan hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja tanpa pengaruh terhadap kinerja. Hasil peneliti menyimpulkan bahwa K3 dan *Training* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Pengawasan hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara K3 dan *Training* terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi PT Central Sandang Jayatama dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan penerapan program Kesehatan dan Keselamatan Kerja, pelaksanaan pengawasan yang lebih efektif, serta penyelenggaraan pelatihan kerja yang relevan dan berkelanjutan.

Kata kunci: Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Pengawasan, *Training*, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Occupational Safety and Health (K3), Supervision, and Training on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at PT Central Sandang Jayatama Cilacap, using a quantitative approach to a population of 800 employees with a Purposive Sampling technique of 100 respondents with a maximum work period of one year, The analysis technique used is Partial Least Squares (PLS) SmartPLS 4.1.1.2 (2025). The results of the study concluded that K3 and Training have a significant effect on job satisfaction and performance both directly and indirectly, while Supervision only affects job satisfaction without any effect on performance. The results of the study concluded that K3 and Training have a positive and significant effect on job satisfaction and performance, both directly and through job satisfaction as mediation. Supervision only has a significant effect on job satisfaction, but not on employee performance. Job satisfaction is proven to be a significant mediating variable in the relationship between K3 and Training on performance. This research provides a real contribution to PT Central Sandang Jayatama in its efforts to improve employee performance through strengthening the implementation of Occupational Safety and Health programs, implementing more effective supervision, and organizing relevant and sustainable job training.

Keywords: Occupational Health and Safety, Supervision, Training, Job Satisfaction, Employee Performance

<https://journal.yrpioku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2025 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

1. Pendahuluan

Di era globalisasi dan revolusi industri 4.0, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek strategis yang krusial bagi keberhasilan perusahaan, khususnya perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan latar belakang budaya, regulasi, dan pasar yang berbeda. Fungsi SDM tidak lagi terbatas pada rekrutmen atau pelatihan, tetapi meluas ke pemahaman lintas budaya dan adaptasi kebijakan sesuai dengan dinamika global. Tantangan semakin kompleks ketika dikaitkan dengan kondisi di Indonesia, yang meskipun kaya sumber daya alam, masih menghadapi permasalahan kualitas SDM, terutama dalam aspek pendidikan dan penguasaan teknologi. Ketidaksiapan sebagian besar organisasi di Indonesia dalam mengelola SDM secara strategis berisiko menghambat daya saing nasional di kancah internasional. Oleh karena itu, penguatan pengelolaan SDM global menjadi langkah penting untuk menciptakan kebijakan yang adaptif, inovatif, dan mampu mendorong kinerja organisasi secara berkelanjutan dalam menghadapi tantangan global. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan operasional dan daya saing perusahaan. Tanpa SDM yang kompeten dan profesional, sulit bagi perusahaan mencapai efektivitas kerja dan target bisnis. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), *Training*, dan pengawasan. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi. Pengelolaan SDM yang efektif, termasuk strategi *Training* dan pemberdayaan, berperan penting dalam mendukung pencapaian kinerja dan kesuksesan perusahaan (Satria Aji et al.,2025).

Salah satu perusahaan besar di Cilacap adalah PT CSJ , merupakan salah satu perusahaan garmen yang turut berperan dalam rantai pasok industri tekstil global. Sebagai bagian dari sektor garmen dunia, perusahaan ini memproduksi pakaian jadi yang tidak hanya dipasarkan di dalam negeri, tetapi juga diarahkan untuk memenuhi permintaan ekspor. Lokasi strategis di Cilacap memberikan keuntungan logistik bagi PT CSJ dalam menjangkau pasar domestik maupun internasional. Dalam menghadapi persaingan ketat di industri garmen global, perusahaan ini terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta teknologi produksinya. Selain itu, kesadaran akan pentingnya keberlanjutan dalam industri garmen mendorong perusahaan untuk terus berupaya meningkatkan kinerja karyawannya, namun belum banyak peneliti yang mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT CSJ. Upaya ini sejalan dengan tren global di mana perusahaan garmen dituntut untuk tidak hanya efisien secara produksi, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial. Dengan kapasitas produksi yang terus berkembang dan orientasi terhadap kualitas, PT CSJ berpotensi menjadi salah satu pemain penting dalam industri garmen Indonesia dan dunia.

Sebelum penerapan program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), kinerja karyawan di PT CSJ menunjukkan penurunan secara bertahap. Kondisi ini disebabkan oleh tingginya tingkat risiko kecelakaan kerja serta frekuensi insiden kecelakaan yang cukup tinggi, yang belum ditangani secara sistematis melalui kebijakan keselamatan yang memadai. Situasi tersebut berdampak langsung pada menurunnya produktivitas, meningkatnya angka ketidakhadiran, serta berkurangnya motivasi dan rasa aman dalam bekerja. Namun, setelah perusahaan menerapkan program K3 secara terstruktur meliputi pelatihan Kesehatan Keselamatan Kerja, sosialisasi prosedur kerja aman, dan pemanfaatan alat pelindung diri (APD) terjadi perbaikan yang

signifikan. Penerapan K3 memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesadaran akan keselamatan kerja, pengurangan risiko kecelakaan, dan pada akhirnya mendorong pemulihan serta peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Permasalahan ini menunjukkan bahwa terdapat celah dalam sistem manajemen kinerja perusahaan, khususnya dalam menjamin lingkungan kerja yang aman dan mendukung pencapaian kinerja optimal. Meskipun penting, hingga saat ini penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara keselamatan kerja dan kinerja karyawan di PT CSJ masih sangat terbatas.

Kinerja karyawan merupakan ukuran seberapa baik seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peran yang diberikan oleh perusahaan. Penilaian kinerja mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, sikap kerja, serta kemampuan berkolaborasi dengan rekan. Kinerja yang baik tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mencerminkan profesionalisme dan kontribusi nyata dari setiap individu. Seperti yang dikemukakan oleh Pramudya et al. (2023), kinerja karyawan adalah bentuk evaluasi yang dilakukan perusahaan untuk mengukur kemampuan karyawan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus dilakukan secara objektif, konsisten, dan berkelanjutan agar dapat memberikan hasil yang akurat dan berguna dalam pengembangan sumber daya manusia.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja merupakan aspek penting dalam dunia industri karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan pekerja dan kelangsungan operasional perusahaan. Dalam beberapa dekade terakhir, perhatian terhadap K3 terus meningkat seiring dengan kesadaran akan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan K3 yang efektif dapat menurunkan angka kecelakaan, cedera, dan penyakit akibat kerja, serta turut meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan Zul Hazmi & Soesanto (2024). Penelitian yang dilakukan oleh Oktarini (2024), Naima & Fikry Aransyah (2023), Rizqiyani (2023), Muafi & Hawignyo (2022), Hadi & Ramdani (2024), Marbun et al. (2024) Menunjukkan bahwa penerapan Kesehatan Keselamatan Kerja secara signifikan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Wangi et al. (2020), Sudarnaya & Adnyani (2022), Hidayat et al. (2021) Mengungkapkan bahwa penerapan Kesehatan Keselamatan Kerja tidak berkontribusi secara positif maupun signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengawasan sama pentingnya dengan disiplin di tempat kerja karena tanpa pengawasan, karyawan lebih cenderung melakukan perilaku kontraproduktif, seperti bekerja tidak sesuai prosedur, karyawan yang tidak membuat perangkat di tempat kerja, dan melakukan aktivitas lain selama bekerja. jam kerja, yang kesemuanya dapat berdampak negatif terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien dan efektif Vernanda & Rojuaniah (2024). Hasil penelitian dari Riskiansyah & Anwar (2023), Fitriya & Kustini (2023), Ramdani et al. (2022), Majkuri (2023), Dewi (2021) Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Pengawasan berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, beberapa studi lain menemukan bahwa Pengawasan tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja, seperti yang disampaikan oleh Situmorang & Deswarta (2024), Lomi et al. (2024), Sianipar et al. (2024), Suciati & Deswarta (2024) Penelitiannya menunjukkan bahwa Pengawasan tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan Pengawasan belum tentu meningkatkan kinerja sesuai harapan perusahaan.

Selain Kesehatan dan Keselamatan Kerja serta pengawasan, *Training* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Training* mendukung pengembangan kualitas SDM agar perusahaan mampu bersaing di tengah pesatnya perubahan teknologi dan pasar global. Melalui pelatihan, karyawan dapat menyesuaikan diri dengan standar, teknologi, dan prosedur kerja terbaru, sehingga operasional perusahaan dapat berjalan lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pelatihan yang seimbang adalah cara yang tepat untuk mentransfer perkembangan terbaru yang terjadi di lingkungan perusahaan Fahrozi et al. (2022). Selain Kesehatan Keselamatan Kerja serta Pengawasan, *Training* juga turut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Parta et al. (2023), Setiawan et al. (2021), Mariane et al. (2020), Hartomo & Laturlean (2020), Fahrozi et al. (2022), *Training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena membantu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan produktivitas dalam menjalankan tugas. Tetapi bertolak belakang dengan penelitian oleh Firdaus & Rachmatullaily (2020) Dengan demikian, studi lanjutan perlu dilakukan untuk mengkaji secara lebih mendalam pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kesehatan Keselamatan Kerja, dan Pengawasan yang baik berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja, yang menjadi faktor utama dalam keberhasilan organisasi. Penelitian ini merupakan pengembangan dari studi yang dilakukan oleh Azimah & Endratno (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kesehatan Keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, begitu pula Pengawasan kerja yang turut memberikan pengaruh positif terhadap kinerja melalui peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menambahkan variabel baru, yaitu *Training* kerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana K3, Pengawasan, dan *Training* kerja memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah memberikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam memperbaiki kebijakan terkait Training, sistem Pengawasan, serta penerapan K3 secara konsisten. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang membahas kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

Grand Theory (Social Exchange Theory)

Penelitian ini didasarkan pada konsep teori *Social Exchange Theory* yang merupakan hubungan antar individu berkembang seiring waktu menjadi kepercayaan, loyalitas, dan komitmen timbal balik Cropanzano & Mitchell (2005). Tinjauan literatur juga menunjukkan bahwa terdapat ambiguitas dalam mendefinisikan konsep timbal balik. Oleh karena itu, kontribusi penting dari kajian ini adalah mengidentifikasi tiga bentuk utama timbal balik, yaitu: (a) timbal balik sebagai pola transaksional yang saling bergantung, (b) timbal balik sebagai bentuk kepercayaan sosial, dan (c) timbal balik sebagai norma moral. Ketiga pendekatan ini memberikan kerangka yang lebih jelas untuk memahami dinamika pertukaran dalam lingkungan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, *Social Exchange Theory* digunakan untuk memahami dan memperkuat hubungan antara karyawan dan

organisasi. Ketika individu menerima dukungan ekonomi atau emosional, mereka merasa perlu memberikan balasan positif kepada organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai perannya dalam organisasi Chairunnisah et al. (2021). Kinerja yang baik berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, sedangkan kinerja yang rendah dapat menurunkan hasil kerja dan efektivitas tim. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor individu (kemampuan, keterampilan), faktor psikologis (motivasi, sikap), dan faktor organisasi (kepemimpinan, sistem penghargaan, serta dukungan manajemen). Secara umum, jenis kinerja dibedakan menjadi kinerja tugas dan kinerja kontekstual.

Kesehatan Keselamatan Kerja

Kesehatan keselamatan Kerja Kerja adalah upaya untuk melindungi tenaga kerja dari risiko kecelakaan dan penyakit kerja serta memastikan penggunaan sumber produksi secara aman dan efisien. Berdasarkan UU No. 1 Tahun 1970, setiap pekerja berhak atas perlindungan K3 untuk menunjang kesejahteraan dan produktivitas. K3 berdampak pada peningkatan kinerja, penurunan kecelakaan, dan absensi. Faktor yang memengaruhi K3 antara lain kebijakan perusahaan, kesadaran karyawan, kondisi kerja, dan ketersediaan APD. Jenis K3 mencakup Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

Pengawasan

Menurut Handoko (2016) dalam Susilawati et al. (2023), Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana dan target yang telah ditetapkan. Berdasarkan PP No. 79 Tahun 2005, Pengawasan bertujuan agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan efisien, efektif, dan sesuai aturan. Pengawasan yang baik berdampak pada peningkatan kinerja, kepatuhan, dan pencegahan penyimpangan. Faktor yang memengaruhi meliputi standar kerja, kompetensi pengawas, metode, dan komunikasi. Jenis pengawasan terdiri dari preventif, langsung, dan korektif.

Training

Menurut Dessler (2020) dalam Gustiana et al. (2022), *Training* adalah proses untuk membantu karyawan memperoleh keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas. Pelatihan memberikan pengetahuan praktis yang dapat langsung diterapkan di tempat kerja, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Faktor yang memengaruhi efektivitas *Training* meliputi kebutuhan *Training*, metode pelatihan, kesiapan peserta, dukungan manajemen, dan evaluasi hasil *Training*. Jenis pelatihan dapat dibagi menjadi pelatihan teknis, pelatihan manajerial, pelatihan orientasi, dan pelatihan pengembangan soft skill.

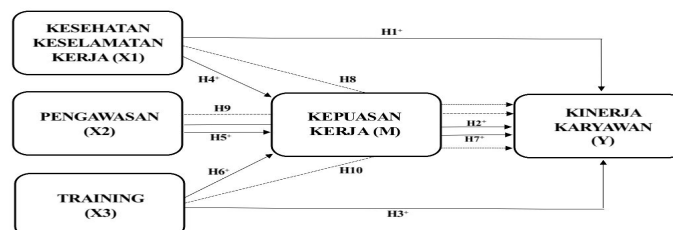
Kepuasan kerja

Menurut Makkira et al. (2022), kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk imbalan seperti gaji, promosi,

bonus, serta perlakuan dari atasan yang memengaruhi kondisi psikologis. Kepuasan kerja berdampak penting terhadap peningkatan motivasi, loyalitas, produktivitas, dan menurunnya tingkat absensi serta turnover. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain kompensasi, hubungan antarpegawai, kondisi kerja, gaya kepemimpinan, serta kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian. Jenis kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi kepuasan intrinsik (kepuasan terhadap isi pekerjaan itu sendiri) dan kepuasan ekstrinsik (terhadap lingkungan dan imbalan pekerjaan).

Kerangka pemikiran dan Hipotesis

Kerangka berpikir merupakan komponen penting dalam penelitian ilmiah yang berfungsi sebagai panduan untuk memahami hubungan antar konsep dan variabel secara sistematis. Kerangka ini membantu peneliti merumuskan arah penelitian, memetakan alur pemikiran dari identifikasi masalah hingga kesimpulan, serta memastikan penelitian berjalan sesuai prinsip ilmiah menurut (Listiana & Anam, 2025).



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Berdasarkan kerangka konseptual yang tergambar pada Gambar 1, berikut adalah rumusan hipotesis dalam penelitian ini :

H1 : Kesehatan Keselamatan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : *Training* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kesehatan Keselamaan Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H5 : Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H6 : *Training* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karawan

H8 : Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja terhadap kinerja karyawan

H9 : Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan

H10 : Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Training* terhadap kinerja karyawan

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–5. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Central Sandang Jayatama yang berjumlah sekitar 800 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 89 responden. Namun, untuk meningkatkan keakuratan data, jumlah sampel ditingkatkan menjadi 100 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu dengan memilih karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Kriteria ini digunakan agar responden memiliki pengalaman dan pemahaman

yang cukup terhadap lingkungan kerja dan sistem perusahaan. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan bantuan serikat pekerja. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS, karena metode ini sesuai untuk menganalisis hubungan antar variabel laten pada data yang tidak sepenuhnya normal dan jumlah sampel yang terbatas.

Tabel 1. Definisi indikator pernyataan variabel.

NO	Variabel	Indikator	pernyataan
1	Kinerja (Y) Menurut Menurut (Pamungkas & Rijanti, 2024) Kinerja adalah kontribusi karyawan terhadap perusahaan, baik melalui hasil produksi maupun layanan yang diberikan	Pencapaian melebihi standar kerja	Saya hampir selalu bekerja lebih baik dari standar yang ditentukan
		Hasil kerja melebihi harapan	Saya sering menunjukkan hasil kerja yang lebih baik dari harapan
		Usaha kerja ekstra dari karyawan	Saya biasanya berusaha lebih keras dalam bekerja.
		Komitmen dalam menyelesaikan tugas	Saya sengaja bekerja sekuat tenaga untuk menyelesaikan tugas saya.
		Motivasi untuk bekerja keras	Saya selalu mencoba bekerja sekeras mungkin.
Sumber : (Pradoto et al., 2022)			Hasil kerja saya biasanya memiliki kualitas terbaik.
2	Kesehatan Keselamatan Kerja (X1) (Anjani et al., 2023) (dalam (Pamungkas & Rijanti, 2024) Kesehatan kerja memastikan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan fisik dan psikologis pegawai, sementara keselamatan kerja mencegah bahaya yang dapat mengganggu fisik dan mental pegawai saat bekerja	Keadaan tempat lingkungan kerja	Manajemen memperhatikan apakah karyawan merasa puas dengan keselamatan kerja atau tidak.
		Pengaturan udara	Saya merasa puas dengan kerja sama saya dengan rekan kerja dan atasan terkait keselamatan di tempat kerja.
		Pengaturan penerangan	Saya puas dengan deskripsi pekerjaan dan prosedur keselamatan untuk pelaksanaannya.
		Pemakaian peralatan kerja	Tindakan kesehatan dan keselamatan kerja berkontribusi terhadap biaya asuransi yang lebih rendah.
		Kondisi fisik dan mental pekerja.	Tindakan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja berkontribusi terhadap lebih sedikit insiden.
Sumber : (Milošević et al., 2025)			Tindakan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja menghasilkan lebih sedikit ketidakhadiran di tempat kerja.
3	Pengawasan (X2) Pengawasan adalah upaya sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan, serta memastikan seluruh pekerjaan berjalan sesuai rencana. (Della Wulandari & Taat Kuspriyono, 2024)	Penetapan standar pelaksanaan atau perencanaan	Pimpinan saya telah melakukan pengawasan secara langsung kepada pegawainya.
		Prosedur kerja mudah dipahami	Pimpinan saya melakukan pengawasan dengan memberikan bimbingan kepada pegawai.
		Penilaian kinerja	Saya diawasi oleh pimpinan secara rutin dan teratur.
		Pengawasan dilakukan secara rutin dan teratur	Pimpinan saya telah memberikan contoh teladan kepada pegawainya.
		Wewenang dan tanggung jawab jelas	Wewenang dan tanggung jawab di Disperindag sudah jelas sehingga tidak menimbulkan keraguan. Penentuan prosedur kerja di Disperindag sudah cukup jelas dan mudah dipahami. Prosedur kerja di Disperindag mampu memudahkan pegawai dalam memperkecil kesalahan. Penetapan anggaran untuk tugas pegawai telah jelas dan transparan. Tindakan atas pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai sudah dilakukan dengan objektif.

			Pimpinan saya memberikan tindakan tegas apabila saya melanggar aturan.
Sumber : (Ardansyah, 2014)			
4	Pelatihan kerja (X3) Pelatihan adalah proses pembelajaran bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap yang dibutuhkan guna menjalankan tugas dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi Andayani & Hirawati (2021)	Tujuan pelatihan Materi sistem pelatihan Metode yang digunakan Instruktur pelatihan/kualifikasi pelatih Kualifikasi peserta	Pelatihan di tempat kerja adalah alat yang efektif untuk mempelajari keterampilan baru Pelatihan pengembangan harus mencakup komunikasi yang efektif, pembangunan tim, dan pembinaan. Pelatihan pengembangan harus diberikan pada semua tingkatan dan/atau posisi. Pelatihan dan pengembangan penting untuk pertumbuhan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan penting untuk potensi kemajuan. Saya menerima pelatihan terkini yang dibutuhkan untuk posisi saya. Sesi pelatihan saya bermakna dan memotivasi.
Sumber : (Truitt, 2011)			
5	Kepuasan kerja (M) Menurut Afandi (2021)(dalam (Budi Santoso & Yuliantika, n.d.) Kepuasan kerja adalah respons emosional karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, yang mencerminkan seberapa menyenangkan pekerjaan tersebut bagi mereka.	Pekerjaan Upah Pengawas Aktivitas kerja Pengembangan Personal Suasana kerja	Saya puas dengan daftar tugas dan peraturan waktu kerja. Saya benar-benar bisa bersantai selama waktu istirahat saya dari kerja. Perempuan dan laki-laki dibayar secara setara dan adil. Saya puas dengan gaji saya. Saya memiliki peluang bagus untuk maju dalam perusahaan. Saya senang bekerja sama dengan rekan-rekan saya. Terdapat suasana kerja yang menyenangkan di perusahaan. Hubungan saya dengan atasan saya baik. Saya juga menerima pujian dari atasan saya atas pekerjaan yang baik. Pekerjaan saya bervariasi. Saya puas dengan fasilitas kerja yang ada.
Sumber : (Heimerl et al., 2020)			

4. Hasil dan Pembahasan

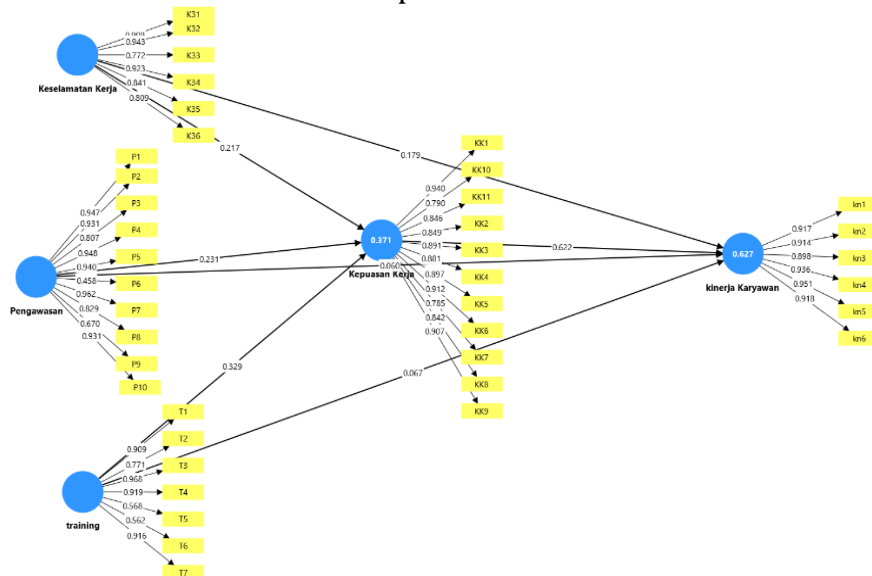
Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan di PT Central Sandang Jayatama Cilacap dengan populasi sebanyak 800 karyawan. Sampel yang digunakan berjumlah 100 responden, yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Kriteria responden adalah karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Penelitian ini melibatkan 100 responden yang berasal dari berbagai latar belakang. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 58 orang, sedangkan laki-laki berjumlah 42 orang. Jika dilihat dari usia, sebagian besar berada pada rentang 21–30 tahun (44%), kemudian 31–40 tahun (30%), serta masing-masing 13% berusia <21 tahun dan 41–50 tahun. Dari sisi status perkawinan, responden yang sudah menikah berjumlah 54 orang, sementara 46 orang lainnya belum menikah. Untuk pendidikan terakhir, mayoritas lulusan SLTA (67%), diikuti oleh SLTP (31%), dan masing-masing 1% merupakan lulusan D3 dan S1. Berdasarkan lama bekerja, sebanyak 74% responden telah bekerja selama 1–3 tahun, dan 26% lainnya telah bekerja selama 4–6 tahun. Sementara itu, berdasarkan divisi kerja, distribusi responden tergolong merata. Tercatat 15 orang berasal dari divisi Produksi, 14 orang dari divisi Packing, dan masing-masing 12 orang berasal dari divisi Distribusi, Quality Control, Finishing, Trimming, dan Accessories, serta 11 orang dari divisi Steam. Secara keseluruhan, komposisi responden dalam

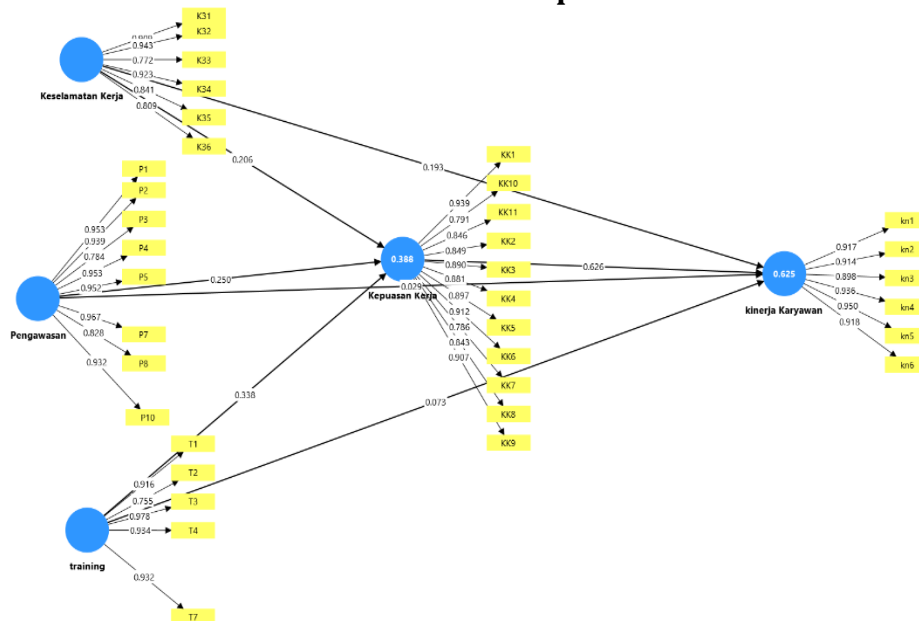
penelitian ini cukup seimbang, baik dari segi usia, pendidikan, lama bekerja, maupun divisi kerja, sehingga dapat memberikan gambaran umum yang representatif terhadap kondisi karyawan di perusahaan.

Uji Outer Model

Dalam pengujian Outer Loadings, peneliti melakukan dua kali uji coba. Pada uji pertama, ditemukan beberapa item pernyataan dari variabel yang memiliki nilai di bawah 0,70. Oleh karena itu, item-item dengan nilai kurang dari 0,70 dihapus dari model. Hasil pengujian secara lebih rinci ditampilkan dalam gambar, baik sebelum maupun sesudah item tersebut dihapus dari model.



Sebelum diperbaiki



Setelah diperbaiki oleh model
Gambar 1. Output outer loadings

Berdasarkan hasil output outer loadings, terlihat bahwa sebelum dilakukan perbaikan, ada beberapa item pernyataan yang memiliki nilai outer loadings di bawah 0,70, yaitu item pengawasan 6,9 dan training 5,6 yang berarti tidak valid. Namun, setelah item yang tidak valid dihapus dari model, semua variabel menunjukkan nilai

di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada masing-masing variabel dinyatakan valid (Ghozali, 2021).

Composite Reability, Cronbach's Alpha dan AVE

Tabel 2. Composite Reability Variabel

Variabel	Composite Reability	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)
Kesehatan Keselamatan Kerja (X1)	0.967	0.971	0.754
Pengawasan (X2)	0.934	0.943	0.839
<i>Training</i> (X3)	0.972	0.982	0.821
Kinerja Karyawan (Y)	0.965	0.966	0.851
Kepuasan Kerja (M)	0.945	0.971	0.754

Sumber : Data olah peneliti menggunakan smart PLS 4.1.1.2. (2025)

Berdasarkan hasil analisis reliabilitas dan validitas konstruk, seluruh variabel dalam penelitian ini yakni Kesehatan dan Keselamatan Kerja (X1), Pengawasan (X2), *Training* (X3), Kepuasan Kerja (M), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,90, yang menunjukkan tingkat reliabilitas sangat baik dan konsistensi internal yang tinggi. Selain itu, seluruh nilai Average Variance Extracted (AVE) juga berada di atas ambang batas minimum 0,50, yang menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas konvergen yang kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, sehingga layak digunakan untuk analisis struktural selanjutnya (Ghozali, 2021).

Uji Variabel Deskriminan

Tabel 3. HTMT

	Kepuasan Kerja	Keselamatan Kerja	Pengawasan	kinerja Karyawan	<i>training</i>
Kepuasan Kerja					
Keselamatan Kerja	0.461				
Pengawasan	0.504	0.582			
kinerja Karyawan	0.779	0.537	0.492		
<i>training</i>	0.504	0.326	0.417	0.469	

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS 4.1.1.2. (2025)

Nilai htmt menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 0.90 maka hasil tersebut menunjukkan jika semua variabel sudah valid.

Uji Inner Model

Analisis R-Square

Tabel 4. Nilai Analisis R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja(M)	0.388	0.369
kinerja Karyawan(Y)	0.625	0.609

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS 4.1.1.2. (2025)

Berdasarkan hasil analisis nilai R-square, diketahui bahwa model memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Nilai R-square sebesar 0,388 pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa 38,8% variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Sementara itu, nilai R-square sebesar 0,625 pada variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa 62,5% variasinya dijelaskan oleh model, yang mengindikasikan kemampuan prediktif yang baik. Penelitian ini dilakukan di PT Central Sandang Jayatama, sehingga hasil temuan menggambarkan kondisi aktual perusahaan tersebut. Setelah analisis R-square, tahap selanjutnya adalah uji bootstrapping dengan menggunakan SmartPLS 4 untuk mengetahui pengaruh antar variabel secara statistik.

Hasil Hipotesis

Uji Direct Effect Kriteria pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Pengawasan, dan *Training* terhadap Kinerja Karyawan. Kriteria pengujian didasarkan pada nilai p-value < 0,05 dan t-statistik > 1,96. Hasil menunjukkan bahwa K3 dan *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Pengawasan tidak berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan K3 dan *Training* dapat mendorong kinerja karyawan, sementara Pengawasan belum memberikan dampak langsung yang kuat.

Tabel 5. Direct Effect

Direct Effect	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Kesehatan Keselamatan Kerja → Kinerja Karyawan	H1	0.193	2.623	0.009	Diterima
Pengawasan → Kinerja Karyawan	H2	0.029	0.328	0.743	Ditolak
<i>Training</i> → Kinerja Karyawan	H3	0.073	1.058	0.290	Ditolak
Kesehatan Keselamatan Kerja → Kepuasan Kerja	H4	0.206	2.316	0.021	Diterima
Pengawasan → Kepuasan Kerja	H5	0.250	2.014	0.044	Diterima
<i>Training</i> → Kepuasan Kerja	H6	0.338	3.066	0.002	Diterima

Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	H7	0.626	6.492	0.000	Diterima
--	----	-------	-------	-------	-----------------

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS 4.1.1.2. (2025)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5, diketahui bahwa variabel Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H1) dengan T-Statistics $2.623 \geq 1.96$ dan P-Values $0.009 < 0.05$, serta koefisien positif 0.193 yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan K3, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sementara itu, Pengawasan (H2) dan *Training* (H3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena nilai T-Statistics masing-masing adalah 0.328 dan 1.058, yang lebih kecil dari 1.96, dan P-Values lebih besar dari 0.05. Meski demikian, keduanya menunjukkan arah hubungan positif namun lemah. Selanjutnya, Kesehatan dan Keselamatan Kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H4) dengan T-Statistics 2.316 dan P-Values 0.021. Pengawasan (H5) dan Training (H6) sama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan T-Statistics 2.014 dan P-Values 0.044, serta koefisien 0.250 yang menunjukkan pengaruh positif. Terakhir, Kepuasan Kerja (H7) berpengaruh signifikan dan kuat terhadap Kinerja Karyawan dengan T-Statistics $6.492 \geq 1.96$ dan P-Values $0.000 < 0.05$, serta koefisien 0.626 yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan positif.

Uji Indirect Effect

Tabel 6. Indirect Effect

<i>Indirect Effect</i>	Hipotesis	<i>Original Sample</i>	t-Statistics	P Values	Keterangan
Kesehatan Keselamatan Kerja → Kepuasan kerja → Kinerja Karyawan	H8	0.129	1.963	0.050	Diterima
Pengawasan → Kepuasan kerja → Kinerja Karyawan	H9	0.157	1.812	0.070	Ditolak
Training → Kepuasan kerja → Kinerja Karyawan	H10	0.212	3.084	0.002	Diterima

Sumber : Data olah peneliti menggunakan smart PLS 4.1.1.2. (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 6, diketahui bahwa Kesehatan dan Keselamatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (H8) dengan T-Statistics 1.963 dan P-Values 0.050, serta koefisien positif 0.129, sehingga hipotesis diterima. Sementara itu, Pengawasan (H9) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja karena T-Statistics $1.812 < 1.96$ dan P-Values $0.070 > 0.05$, sehingga hipotesis ditolak meskipun arah koefisien 0.157

bersifat positif. Adapun *Training* (H10) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dengan T-Statistics 3.084 dan P-Values 0.002, serta koefisien 0.212, yang menunjukkan adanya efek mediasi positif dan signifikan, sehingga hipotesis diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (X1) terhadap kinerja karyawan(Y)

Analisis menunjukkan bahwa Kesehatan dan Keselamatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Praktik K3 yang baik, seperti penggunaan alat pelindung diri dan terciptanya lingkungan kerja yang aman, terbukti mendorong produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian di Nigeria oleh Segbenya & Yeboah (2022) yang menyatakan bahwa penerapan K3 berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian di Malawi juga mengungkapkan bahwa praktik Keselamatan Kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor publik. Temuan-temuan tersebut memperkuat bukti bahwa lingkungan kerja yang aman berkontribusi pada kinerja optimal dan menegaskan bahwa K3 perlu menjadi prioritas dalam kebijakan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dalam penelitian lain Naima & Fikry Aransyah (2023) dan Oktarini (2024) Mengemukakan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Central Sandang Jayatama yang mengindikasikan pentingnya manajemen perusahaan untuk terus mengembangkan dan mengawasi penerapan K3 secara berkelanjutan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Dari sudut pandang *Social Exchange Theory* Cropanzano & Mitchell (2005), ketika perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, karyawan akan merasakan adanya kepedulian dan dukungan dari organisasi. Sebagai balasannya, mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan meningkatkan kinerja sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif tersebut. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa penerapan K3 yang optimal akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk timbal balik atas perhatian dan perlindungan yang diberikan perusahaan.

Pengaruh pengawasan (X2) terhadap kinerja karyawan(Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pengawasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT CSJ, sehingga hipotesis ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pengawasan belum optimal atau belum disertai pendekatan partisipatif. Kemungkinan, kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, atau sistem penghargaan yang berlaku di perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Sianipar et al.(2024), Situmorang & Deswarta (2024), Lomi et al.(2024) menyimpulkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian Riskiansyah & Anwar (2023), dan Fitriya & Kustini (2023) Pengawasan berdampak positif terhadap kinerja karyawan jika disertai dukungan, penghargaan, dan komunikasi yang baik. Karyawan akan termotivasi dan bekerja lebih optimal ketika merasa diawasi secara adil dan dihargai. Dari perspektif *Social Exchange Theory*, apabila pengawasan dilakukan secara suportif dan adil, karyawan akan merasakan adanya nilai tukar sosial yang positif dari organisasi. Sebagai timbal balik, mereka akan menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu meninjau ulang pola pengawasan yang digunakan dan mengarahkannya pada pendekatan yang lebih partisipatif dan mendukung, agar

mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara efektif. Implikasinya, perusahaan perlu meninjau ulang pola pengawasan yang digunakan dan mengarahkannya pada pendekatan yang lebih partisipatif dan mendukung agar dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara efektif.

Pengaruh *Training* (X3) terhadap kinerja karyawan(Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Training* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT CSJ. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diberikan belum relevan atau belum diterapkan secara efektif dalam pekerjaan. Menurut teori *social exchange Theory*, karyawan hanya akan merespons positif jika *Training* dirasakan bermanfaat dan didukung organisasi. Ketika *Training* tidak memberi nilai tambah atau tidak ditindaklanjuti dengan dukungan yang memadai, maka dampaknya terhadap kinerja menjadi rendah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Firdaus & Rachmatullaily (2020) yang menyatakan bahwa *Training* tidak selalu berdampak langsung pada kinerja jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan tidak didukung oleh praktik kerja yang baik. Namun, berbeda dengan Setiawan et al. (2021) dan Parta et al. (2023) yang menyatakan *Training* berdampak positif signifikan bila dirancang sesuai kebutuhan kerja. Implikasinya, perusahaan perlu mengevaluasi kembali materi, metode, dan relevansi *Training* yang diberikan agar lebih selaras dengan kebutuhan pekerjaan dan dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (X4) terhadap Kepuasan kerja(M)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kesehatan dan Keselamatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. CSJ Cilacap, sehingga hipotesis pertama dinyatakan diterima. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan bebas risiko menciptakan rasa aman dan perlindungan bagi karyawan dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Harut et al. (2022) dan Ramly et al. (2025) Penerapan K3 yang optimal terbukti berdampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa aman dan diperhatikan cenderung lebih loyal, semangat, dan menunjukkan sikap positif. Dengan demikian, K3 tidak hanya melindungi fisik, tetapi juga berperan penting dalam membangun kepuasan kerja dan mendukung kinerja serta keberhasilan organisasi.

Menurut *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja timbul sebagai hasil dari persepsi positif atas perlakuan dan dukungan yang diberikan organisasi. Ketika karyawan merasa diprioritaskan melalui penyediaan lingkungan kerja yang aman dan sehat, mereka akan membalas dengan sikap positif, loyalitas, dan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Namun, berbeda dengan Anggoro et al. (2022) Kesehatan dan keselamatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena pelaksanaannya belum dirasakan langsung manfaatnya oleh karyawan, atau karyawan lebih terpengaruh oleh faktor lain seperti motivasi dan penghargaan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap keselamatan karyawan, maka karyawan akan membalas dengan loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang optimal dan menyeluruh dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai di lingkungan kerja.

Pengaruh Pengawasan (X5) terhadap kepuasan kerja(M)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis diterima. Semakin baik kualitas Pengawasan, semakin tinggi kepuasan karyawan. Pengawasan yang jelas, adil, dan membangun membuat karyawan merasa dihargai. Sesuai dengan pendapat George R. Terry, pengawasan mencakup penetapan standar, pemantauan, evaluasi, dan tindakan korektif untuk memastikan pekerjaan sesuai rencana Syahputra & Aslami (2023). Penelitian oleh Rosalinda et al. (2021) Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena dengan adanya arahan dan pemantauan yang baik, karyawan merasa diperhatikan, dibimbing, dan dihargai. Pengawasan yang adil dan terbuka juga membantu menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Ditinjau dari *Social Exchange Theory*, ketika karyawan merasakan adanya keadilan, perhatian, dan dukungan dari atasan melalui mekanisme pengawasan yang konstruktif, mereka akan memberikan respons positif dalam bentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi. Interaksi yang bersifat timbal balik ini memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Berbeda dengan Kurniawan et al. (2021) Pengawasan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena dirasa kurang membantu atau terlalu menekan, sehingga tidak menimbulkan rasa dihargai. Implikasinya, perusahaan perlu membangun sistem pengawasan yang bersifat suportif dan partisipatif agar pengawasan tidak hanya bersifat mengontrol, tetapi juga mampu mendorong rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Training (X6) terhadap kepuasan kerja(M)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis diterima. Semakin baik kualitas *Training*, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. *Training* yang efektif meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri, sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung. Hal ini sejalan dengan pandangan Mathis & Jackson (2011) dalam penelitian Rachman (2021), yang menyatakan bahwa *Training* merupakan elemen penting dalam pengembangan SDM karena meningkatkan kompetensi karyawan dan memberi peluang pengembangan karier, sehingga berdampak positif pada kepuasan kerja. Penelitian oleh Resnadita (2020) Pengawasan yang baik berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan kejelasan tugas, kepercayaan, dan dukungan manajerial. Menurut *Social Exchange Theory*, ketika perusahaan memberikan pelatihan yang bermanfaat, karyawan akan merasa diperhatikan dan mendapatkan dukungan nyata. Sebagai bentuk timbal balik, mereka akan menunjukkan kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi. Namun, berbeda dengan Anjar (2025) *Training* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena materi *Training* mungkin tidak relevan atau tidak diterapkan langsung dalam pekerjaan, sehingga karyawan tidak merasakan manfaatnya. perusahaan perlu merancang program *Training* yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan melibatkan karyawan secara aktif, agar *Training* benar-benar berdampak terhadap peningkatan kepuasan dan kinerja kerja.

Implikasinya *Training* yang relevan dan efektif meningkatkan kepuasan kerja karena membuat karyawan merasa dihargai dan didukung oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program *Training* yang sesuai kebutuhan agar berdampak nyata pada kepuasan dan kinerja.

Kepuasan kerja (M 7) terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja karyawan di PT CSJ Cilacap. Menurut Locke (1969), kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif akibat penilaian terhadap pengalaman kerja yang mendorong individu bekerja lebih optimal. Hal ini diperkuat oleh Robbins & Judge (2015) dalam penelitian Suyono et al. (2021) yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung menunjukkan produktivitas tinggi, loyalitas, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan. Penelitian ini sejalan dengan temuan dari Gamal et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan antusiasme, tanggung jawab, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, karyawan akan membalas perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi, seperti keadilan, kenyamanan kerja, dan dukungan manajemen, dengan memberikan kontribusi terbaik dalam bentuk peningkatan kinerja. Kepuasan kerja menjadi bentuk persepsi bahwa organisasi telah memenuhi harapan karyawan, sehingga memunculkan timbal balik dalam bentuk kinerja optimal. Berbeda dengan Sarah et al. (2022) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karena merasa puas belum tentu membuat karyawan bekerja lebih baik, terutama jika tidak didukung faktor lain seperti motivasi, budaya kerja, atau sistem penghargaan. Implikasinya, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, serta sistem manajemen yang mendukung, agar karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (X8) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (M)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kesehatan dan Keselamatan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, sehingga hipotesis dapat diterima. Artinya, semakin baik penerapan K3 dalam lingkungan kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian ini sejalan dengan temuan Situmorang & Deswarta (2024) dan Azimah & Endratno (2022) yang menyimpulkan bahwa penerapan K3 secara efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga berperan sebagai faktor pendukung kepuasan kerja, yang menjadi mediator penting dalam mendorong kinerja optimal. Ditinjau dari *Social Exchange Theory*, ketika perusahaan memberikan jaminan keselamatan dan perlindungan kepada karyawan, hal tersebut dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan dukungan organisasi. Sebagai bentuk timbal balik, karyawan akan menunjukkan loyalitas, kepuasan, dan peningkatan kinerja. Dengan demikian, penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja secara konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja karyawan yang lebih produktif dan berkelanjutan. Berbeda dengan penelitian Rif'an Ahmadi (2024) penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh signifikan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa K3 yang dijalankan secara konsisten mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja secara tidak langsung. Implikasinya Penerapan K3 yang konsisten dan menyeluruh tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja

karyawan, sehingga perusahaan perlu menjadikannya sebagai strategi berkelanjutan, bukan sekadar kewajiban formal.

Pengaruh pengawasan (X9) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (M)

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis dinyatakan ditolak. Artinya, meskipun pengawasan dilakukan, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Situmorang & Deswarta (2024) Pengawasan yang tidak tepat dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga tidak berdampak positif pada kinerja. Oleh karena itu, perlu pendekatan pengawasan yang lebih suportif agar tercipta lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Azimah & Endratno (2022) memperkuat temuan tersebut dengan menyimpulkan bahwa pengawasan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja inilah yang kemudian berperan dalam mendorong kinerja karyawan secara optimal. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, karyawan akan membalas perlakuan yang mereka anggap adil dan mendukung dengan sikap positif terhadap pekerjaan. Jika pengawasan dirasakan sebagai bentuk kontrol yang berlebihan tanpa adanya kepercayaan atau penghargaan, maka hubungan timbal balik ini tidak terbentuk secara efektif, dan dampaknya terhadap kepuasan maupun kinerja menjadi minim. Implikasinya, perusahaan perlu mengevaluasi ulang metode pengawasan yang digunakan agar lebih bersifat membina dan memberdayakan, bukan hanya mengontrol, sehingga pengawasan dapat berdampak nyata terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Pengaruh Training (X10) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (M)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya, *Training* tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga kepuasan kerja yang mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini didukung oleh studi sebelumnya Mandasari (2024) dan Setiawan et al.(2021) yang menyatakan bahwa *Training* yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *Training* dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks di PT. CSJ. Penelitian dari Assyahidah et al (2024) Menunjukkan bahwa kesenjangan antara pengaruh langsung *Training* dan kinerja diisi oleh jalur mediasi melalui kepuasan kerja, di mana *training* memiliki efek tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi pada pengembangan mereka melalui *Training* yang berkualitas dan relevan, maka mereka akan merespons dengan sikap positif seperti meningkatnya kepuasan dan kinerja. Ini merupakan bentuk hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan yang saling menguntungkan. Implikasinya, perusahaan perlu merancang dan melaksanakan *Training* yang relevan dengan kebutuhan kerja serta memastikan bahwa hasil *Training* benar-benar dirasakan manfaatnya oleh karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan berdampak nyata terhadap kinerja.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dijalankan terkait pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), Pengawasan, dan Training terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT Central Sandang Jayatama Cilacap, maka dapat disimpulkan:

1. Kesehatan dan Keselamatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
2. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
3. Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara K3 dan Training terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Lanjutan

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan yaitu PT Central Sandang Jayatama Cilacap, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Variabel yang diteliti juga terbatas pada Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), pengawasan, dan training, tanpa mempertimbangkan faktor lain yang mungkin turut memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini hanya bersifat kuantitatif, sehingga belum mampu menggali informasi secara mendalam dari sudut pandang kualitatif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar objek penelitian diperluas ke perusahaan lain di sektor industri yang berbeda agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan diuji konsistensinya. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kompensasi, atau budaya organisasi guna memperkaya analisis. Selain itu, penggunaan pendekatan campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Anggoro, W., Indarti, S., & Efni, Y. (2022). Pengaruh Penerapan K3 Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pt. Sari Lembah Subur Pelalawan. *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 402–415. <https://doi.org/https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.979>
- Anjar, F. (2025). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. TirtaHaguna Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS*, 4(1), 150–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.979>
- Ardansyah, W. (2014). Pengawasan kerja, dan kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal JMK*, 16(2), 153–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jmk.16.2.153-162>
- Assyahidah, N., Purwidiati, W., & Fitriati, A. (2024). The role of job satisfaction as mediation on the influence of work life balance and training on job performance.

- Asian Journal Of Economics, Business And Accounting*, 24(6), 92–106.
<https://doi.org/https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i61345>
- Azimah, I. N., & Endratno, H. (2022). Pengaruh Keselamatan Kesehatan Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Perkebunan Tambi. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 16(1), 96–109. <https://doi.org/10.24127/jm.v16i1.782>
- Chairunnisah, R., Km, S., & Mataram, P. (2021). Teori Kinerja Karyawan. *Kinerja Karyawan*, 29.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Issue 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dewi, N. N. (2021). Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(2), 355–366. <https://doi.org/https://doi.org/10.37905/aksara.7.2.355-366.2021>
- Fahrozi, R., Sabaruddin, R., Ferdinand, N., & El Hasan, S. S. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 73–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.55182/jtp.v2i1.106>
- Firdaus, M. A., & Rachmatullaily, R. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Al Tijarah*, 6(3), 60–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5607>
- Fitriya, A., & Kustini, K. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 634–649. <https://doi.org/https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i3.1786>
- Gamal, N. L., Taneo, S. Y. M., & Halim, L. (2022). Job satisfaction as a mediation variable in the relationship between work safety and health (k3) and work environment to employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(3), 486–493. <https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.03.13>
- Ghozali, I. (2021). Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2. 9 untuk penelitian empiris', Ed ke-3. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Hadi, M. S., & Ramdani, D. (2024). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Perkebunan Nusantara Iii Sukamaju Sukabumi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(1), 570–579. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jinu.v1i3.1506>
- Hartomo, N. K., & Luturlean, B. S. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(1), 200–207. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.264>
- Harut, F. N. P., Prayekti, P., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, serta Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kepuasan Kerja. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 2540–2548. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.2438>

- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Hidayat, T., yulias Tanti, S., & Bakkareng, B. (2021). Pengaruh Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Nindya Kencana KSO Padang Pariaman. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 9(1), 112120. <https://doi.org/https://doi.org/10.31846/jae.v9i1.362>
- Kurniawan, M., Iswan, J., & Yahya, V. S. (2021). Analisis Lingkungan Kerja dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 18(1), 110–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmwe.v18i1.5598>
- Listiana, H., & Anam, K. (2025). Strategi Penyusunan Kerangka Berpikir: Meningkatkan Kualitas Penelitian. *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 24(1), 146–157. <https://doi.org/https://doi.org/10.29138/lentera.v24i1.1197>
- Lomi, A. S. E. G., Timuneno, T., Salean, D. Y., & Fanggidae, R. E. (2024). Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Kristal Hotel Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 5(6), 1175–1182. <https://doi.org/https://doi.org/10.35508/glory.v5i6.16434>
- Majkuri, F. (2023). Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT BPRS Amanah Ummah. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 70–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i1.768>
- Makkira, M., Syakir, M., Kurniawan, S., Sani, A., & Ngandoh, A. M. (2022). Pengaruh stres kerja, komunikasi kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Prima Karya Manunggal Kabupaten Pangkep. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1), 20–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/amar.v2i1.141>
- Mandasari, D. P. (2024). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 2173–2197. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4589>
- Marbun, M. P., Waty, L., & Hutabarat, F. M. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Karyawan PT. Tanua Independent Maju Sejahtera. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 3(5), 631–640. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sibatik.v3i5.1893>
- Mariane, I., Kusnadi, I. H., & Baihaqi, M. R. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Dahana (Persero) Subang. *The World of Business Administration Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37950/wbaj.v2i1.915>
- Milošević, I., Stojanović, A., Nikolić, Đ., Mihajlović, I., Brkić, A., Perišić, M., & Spasojević-Brkić, V. (2025). Occupational health and safety performance in a changing mining environment: Identification of critical factors. *Safety Science*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106745>
- Muafi, A. R., & Hawignyo, H. (2022). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mesindo Teknonesia. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 263–271. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/yum.v5i3.2548>

- Naima, N., & Fikry Aransyah, M. (n.d.). *Pengaruh Disiplin Kerja, Kesehatan Keselamatan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (STUDI PADA PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) SAMARINDA)*. 7(1), 2023. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2922>
- Oktarini, R. (2024). Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maja Agung Elektrindo Tangerang. *JORAPI : Journal of Research and Publication Innovation*, 2(4). <https://jurnal.portalpublikasi.id/index.php/JORAPI/index>
- Parta, I. K. W., Ismail, D., & Wijaya, N. S. (2023). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(8), 1751–1771. <https://doi.org/https://doi.org/10.22334/paris.v2i8.498>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 24–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>
- Rachman, M. M. (2021). The impact of work stress and the work environment in the organization: how job satisfaction affects employee performance? *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 339–354. <https://doi.org/https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92021>
- Ramdani, D., Razak, D. A., & Prahara, S. (2022). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Aviation Security Di Bandar Udara Djalaluddin Gorontalo. *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 1(1), 63–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.59713/jipik.v1i1.31>
- Ramly, A. F., Tawe, A., Ruma, Z., Sahabuddin, R., & Natsir, U. D. (2025). Pengaruh Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara di Makassar. *Jurnal Riset Manajemen*, 3(1), 55–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.54066/jurma.v3i1.2943>
- Resnadita, N. (2020). Pengaruh pemberdayaan karyawan, kerja tim, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 813–817. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p813-817>
- Rifan Ahmadi1, A. S. B. S. P. T. Y. J. (2024). Pengaruh K3 (Keselamatan Dan Kesehatan Kerja), Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Artha Envirotama. *Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(3032–1891), Hal 814–827–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.60076/ijema.v1i7.619>
- Riskiansyah, A., & Anwar, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Damri. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(3), 126–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jimek.v3i3.2441>
- Rizqiyani, V. (2023). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja, Lingkungan Kerja Non-Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bekasi. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(4), 67–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.58192/wawasan.v1i4.1220>

- Rosalinda, R., Rahayuningsih, N., & Anwar, S. (2021). Pengaruh Promosi Dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi kasus pada Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu). *Jurnal Investasi*, 7(1), 60–67.
- Sarah, M., Tanjung, A., & Saragih, R. (2022). YUME : Journal of Management Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Sibolga Nias. *YUME : Journal of Management*, 5(2), 362–370. <https://doi.org/10.2568/yum.v5i2.2428>
- Satria Aji, R., Gunawan, R., Hamidah, S., & Studi Manajemen, P. (2025). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Di Era Industri 4.0. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 13. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Segbenya, M., & Yeboah, E. (2022). Effect of Occupational Health and Safety on Employee Performance in the Ghanaian Construction Sector. *Environmental Health Insights*, 16. <https://doi.org/10.1177/11786302221137222>
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & dhyan Parashakti, R. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195. <https://doi.org/https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i2.32>
- Sianipar, G. J. M., Silaban, P. H., & Simanjuntak, S. I. R. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KERJASAMA TIM DAN PENGAWASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SATPOL PP KOTA MEDAN. *Journal Business and Management*, 2(2), 391–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.51622/jbm.v2i2.2548>
- Situmorang, A., & Deswarta, D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Sewangi Sejati Luhur Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(3), 2322–2338. <https://doi.org/https://doi.org/10.35931/aq.v18i3.3542>
- Suciati, T. A., & Deswarta, D. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja, Tingkat Pendidikan, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Selat Panjang. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 58–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3008>
- Sudarnaya, I. K., & Adnyani, K. D. P. (2022). Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi COVID–19 Di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja. *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 451–458. <https://doi.org/https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.1073>
- Susilawati, S., Lubis, J., & Nasution, S. L. (2023). Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Bilah Hilir. *REMIK: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(2), 1065–1078. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/remik.v7i2.12253>
- Suyono, J., Eliyana, A., Ratmawati, D., & Elisabeth, D. R. (2021). Organization commitment and work environment on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 12(02), 681–688. <https://doi.org/10.31838/srp.2021.2.93>
- Syahputra, R. D., & Aslami, N. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(3), 51–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/makreju.v1i3.1615>
- Truitt, D. L. (2011). Effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency. *SAGE Open*, 1(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244011433338>

- Vernanda, O., & Rojuaniah, R. (2024). Pengaruh Disiplin, Pengawasan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Layanan Profesional Petrokimia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 729–745. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9500>
- Wangi, V. K. N., Bahiroh, E., & Imron, A. (2020). Dampak Kesehatan Dan Keselamatan Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), 40–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.33096/jmb.v7i1.532>
- Zul Hazmi¹, R., & Soesanto², E. (2024). Implementasi Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Berbasis Undang-Undang Dasar 1945 di Industri Manufaktur : Studi Kasus PT.Rehau Indonesia. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12530053>