

# Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan untuk Meningkatkan Keterlibatan dan Produktivitas Karyawan

## *(Safety, Health, And Environment to Enhance Employee Engagement and Productivity)*

Irwansyah<sup>1</sup>, M.Imam Maulana N<sup>2</sup>, Eka Hardi Yudharsa<sup>3\*</sup>

Universitas Paramadina, Jakarta Timur, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

[Irwansyah@students.paramadina.ac.id](mailto:Irwansyah@students.paramadina.ac.id)<sup>1</sup>, [Imam.maulana@students.paramadina.ac.id](mailto:Imam.maulana@students.paramadina.ac.id)<sup>2</sup>, [eka.yudharsa@students.paramadina.ac.id](mailto:eka.yudharsa@students.paramadina.ac.id)<sup>3\*</sup>



### Riwayat Artikel:

Diterima pada 17 Juni 2025

Revisi 1 pada 20 Juni 2025

Revisi 2 pada 24 Juni 2025

Revisi 3 pada 1 Juli 2025

Disetujui pada 4 Juli 2025

### Abstract

**Purpose:** This study aims to analyze the implementation of Safety, Health, and Environment (SHE) aspects in enhancing employee engagement, work flexibility, and productivity at PT Karuniatama Polypack.

**Methodology/approach:** The research adopts a qualitative approach using data collection techniques such as in-depth interviews, field observations, and document analysis. The study focuses on understanding the integration of SHE practices within the company's work culture and their impact on human resource performance.

**Results/findings:** The findings reveal that the implementation of SHE remains largely formalistic and has not been fully embedded in the organizational culture. The lack of employee involvement in SHE monitoring and communication results in low engagement levels, limited work flexibility, and decreased productivity due to poor safety awareness among employees.

**Conclusions:** The study highlights the importance of holistic SHE integration to foster a safe, participatory, and productive work environment. A shift toward participatory managerial practices and safety-oriented organizational culture is recommended as a strategic approach to improving employee performance.

**Limitations:** This research is limited to a single company and uses a qualitative design, which may restrict generalization. The findings are context-specific and may differ in organizations with varying SHE maturity levels or corporate cultures.

**Contribution:** This study contributes to the body of knowledge on workplace safety and HR performance by emphasizing the strategic role of SHE in shaping employee behavior, engagement, and productivity. It also provides practical insights for manufacturing companies to improve SHE integration in daily operations.

**Keywords:** *Employee Engagement, Productivity, SHE, Work Flexibility.*

**How to Cite:** Irwansyah, I., N, M. I. M., Yudharsa, E. H. (2025). Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan untuk Meningkatkan Keterlibatan dan Produktivitas Karyawan. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 525-536.

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar belakang

Dalam industri manufaktur yang sarat tantangan operasional dan risiko keselamatan kerja, penerapan sistem Safety, Health, and Environment (SHE) menjadi fondasi penting dalam menjamin keberlangsungan bisnis dan kesejahteraan karyawan. Lebih dari sekadar upaya teknis untuk mencegah kecelakaan kerja, sistem SHE juga dapat dikembangkan sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan employee engagement, fleksibilitas kerja, dan produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan. Penelitian oleh Lestari and Nawangsari (2022) menemukan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap kepatuhan terhadap protokol keselamatan dan mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Selain itu, (FAUZI, Hashim, ZAN, SABRI, & NASIR, 2022). menegaskan bahwa keberhasilan penerapan SHE di sektor manufaktur sangat ditentukan oleh pelatihan internal yang intensif serta komunikasi terbuka yang memperkuat nilai-nilai keselamatan dalam budaya organisasi.

PT Karuniatama Polypack, sebagai perusahaan manufaktur plastik yang berdiri sejak 2007 di kawasan industri Cileungsi–Jonggol, telah mengadopsi standar mutu ISO 9001:2015 dan sistem manajemen keselamatan kerja ISO 45001. Perusahaan ini juga telah menerapkan teknologi Human Machine Interface (HMI) dalam mendukung efisiensi operasional (Fahmi, Trisulo, & Kusumawati, 2023). Namun demikian, temuan awal di lapangan menunjukkan bahwa implementasi SHE masih menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan perilaku kerja karyawan. Banyak karyawan ditemukan tidak menggunakan alat pelindung diri (APD), merokok di area terlarang, serta menunjukkan rendahnya kedisiplinan dan inisiatif kerja. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan yang signifikan antara sistem SHE yang dirancang secara formal dan perilaku aktual karyawan di lingkungan kerja. Kondisi ini diperburuk oleh faktor budaya lokal, di mana sebagian karyawan menunjukkan sikap permisif karena merasa sebagai "tuan rumah" di wilayah kerja tersebut. Sikap ini berdampak negatif terhadap tingkat keterlibatan karyawan (employee engagement), mempersempit fleksibilitas kerja, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas organisasi. Telaumbanua and Palupiningtyas (2025) juga mencatat bahwa kepemimpinan partisipatif dan internalisasi nilai-nilai keselamatan sangat diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan SHE dan implementasinya dalam perilaku kerja sehari-hari.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi implementasi SHE dapat menjembatani kesenjangan antara sistem keselamatan yang diformalkan dan perilaku aktual karyawan, serta bagaimana hal tersebut dapat berdampak terhadap peningkatan keterlibatan karyawan, fleksibilitas kerja, dan produktivitas di lingkungan PT Karuniatama Polypack (Homann, Limbert, Bell, & Sykes, 2022). Pertanyaan ini menjadi penting untuk dijawab mengingat masih terbatasnya studi yang secara khusus mengaitkan penerapan SHE dengan dinamika perilaku kerja di sektor manufaktur Indonesia, terutama dari sisi engagement dan fleksibilitas.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran strategis SHE dalam membentuk budaya kerja yang aman dan produktif, serta mengevaluasi dampaknya terhadap employee engagement, fleksibilitas kerja, dan produktivitas karyawan. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi hambatan implementasi SHE dan memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan manufaktur dalam mengintegrasikan nilai-nilai keselamatan ke dalam kebijakan dan budaya organisasi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur dengan mengintegrasikan konsep safety climate, Human Capital Theory, dan Self-Determination Theory dalam konteks industri manufaktur Indonesia. Sedangkan secara praktis, hasil kajian ini dapat dijadikan pedoman dalam merancang intervensi SHE yang kontekstual dan berbasis budaya kerja lokal, seperti pelibatan aktif karyawan dalam pengawasan dan pelatihan keselamatan berbasis studi kasus. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi signifikan dalam membangun organisasi yang aman, adaptif, dan berdaya saing tinggi (Setiawati, Sading, Parinding, Jokolelono, & Nurnaningsih, 2025).

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1 *Safety Health and Environment (SHE)*

SHE adalah suatu ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam usaha mencegah kemungkinan terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja. HSE (Health, Safety, Environment) atau juga yang dikenal dengan nama K3 (Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Lingkungan) adalah suatu kondisi dalam pekerjaan dan hidup yang sehat serta aman baik itu bagi pekerja, perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik atau tempat kerja tersebut. Keselamatan dan kesehatan kerja juga merupakan suatu usaha untuk mencegah setiap perbuatan atau kondisi tidak aman (selamat/safety) yang dapat mengakibatkan kecelakaan (Roswandi, Pratama, & Junaedi, 2023). Dimana SHE juga merupakan sistem terintegrasi yang mencakup keselamatan kerja, kesehatan kerja, dan pengelolaan lingkungan. Dalam konteks manufaktur modern, SHE berperan strategis dalam menjaga kesinambungan produksi dan kesejahteraan pekerja. Komponen utama dari SHE terdiri atas tiga bagian Anaba, Kess-Momoh, and Ayodeji (2024). Pertama, *Safety* atau keselamatan kerja, yang mencakup upaya pencegahan kecelakaan kerja melalui pengendalian risiko, penyediaan alat pelindung diri (APD), dan prosedur kerja yang aman. Kedua, *Health* atau kesehatan kerja, yang menitikberatkan pada program pemeriksaan kesehatan berkala, promosi kesehatan mental, serta pengelolaan ergonomi dan kebersihan di tempat kerja. Ketiga, *Environment* atau lingkungan, yang berfokus pada pengelolaan limbah, pengurangan polusi, penggunaan sumber daya secara efisien, serta penerapan teknologi ramah lingkungan. Keselamatan dan kesehatan kerja termasuk salah satu program pemeliharaan yang ada di perusahaan. Pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan sangatlah penting karena bertujuan untuk menciptakan sistem keselamatan dan kesatuan kerja dengan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam rangka mengurangi kecelakaan (Simbolon, 2017). SHE merupakan sistem terintegrasi yang bertujuan untuk melindungi pekerja dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja, sekaligus menjaga keberlanjutan lingkungan kerja. Dalam perspektif teoritis, SHE dapat dijelaskan melalui High Reliability Theory, yang menekankan pentingnya budaya organisasi dalam mencegah kegagalan sistem (Alavosius, Houmanfar, Ambro, Burleigh, & Hebein, 2018). Dalam konteks manufaktur, implementasi SHE yang efektif tidak hanya berbasis prosedur teknis tetapi juga memerlukan internalisasi nilai-nilai keselamatan dalam budaya kerja (Pedrosa, Salazar, Cardoso, & Guedes, 2025). (Ichdan, 2024; Oktarendah & Putri, 2023) menemukan bahwa organisasi dengan komitmen budaya keselamatan yang tinggi cenderung memiliki tingkat kecelakaan kerja yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Di Indonesia, penerapan SHE diatur oleh beberapa regulasi penting seperti Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen K3 (SMK3), serta Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Selain itu, terdapat standar internasional seperti ISO 45001 (sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja), ISO 14001 (sistem manajemen lingkungan), dan OHSAS 18001 sebagai acuan dalam penerapan praktik SHE yang diakui secara global. Implementasi SHE di perusahaan biasanya dimulai dengan pembentukan tim SHE internal yang bertugas menyusun kebijakan, melaksanakan pelatihan rutin, melakukan penilaian risiko, serta menindaklanjuti insiden atau temuan audit. Pelaporan kecelakaan kerja, pengelolaan limbah berbahaya, serta penyusunan prosedur tanggap darurat merupakan bagian penting dalam sistem ini. Lebih dari itu, keberhasilan SHE sangat bergantung pada budaya kerja yang dibangun di seluruh level organisasi, di mana pimpinan menunjukkan komitmen nyata, dan karyawan dilibatkan aktif dalam upaya pencegahan dan perbaikan berkelanjutan. Meskipun Indonesia telah mengadopsi sistem manajemen SHE berbasis ISO 45001 dan 14001, tantangan masih muncul dalam bentuk resistensi karyawan terhadap SOP keselamatan. Banyak penelitian sebelumnya masih menekankan pendekatan kuantitatif yang terfokus pada statistik insiden, tanpa mengeksplorasi aspek kultural atau perilaku (Oneal et al., 2019). Maka dari itu, dibutuhkan studi yang lebih mendalam secara kualitatif untuk memahami faktor sosial-budaya dalam implementasi SHE di lapangan.

Beberapa studi kontemporer menyoroti keterkaitan langsung antara SHE dan keterlibatan karyawan. Misalnya, penelitian dari Quansah, Zhu, and Guo (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat ketika mereka merasa aman secara fisik dan emosional di lingkungan kerja. Namun, penelitian kuantitatif sebelumnya cenderung mengabaikan faktor-faktor kontekstual seperti budaya

lokal dan dinamika hubungan kerja, sehingga muncul kesenjangan dalam menjelaskan perbedaan perilaku keterlibatan di industri dengan tingkat risiko tinggi seperti manufaktur plastik. Beberapa contoh program SHE yang umum diterapkan antara lain adalah kegiatan safety talk harian, simulasi evakuasi dan kebakaran, pemeriksaan kesehatan rutin, kampanye penggunaan energi terbarukan, serta pelatihan penggunaan APD Kearney, Hisel, and Staley (2025). Selain itu, banyak perusahaan kini mengadopsi kampanye "Zero Accident" sebagai target utama untuk mendorong budaya kerja yang lebih disiplin dan waspada terhadap potensi bahaya (Zwetsloot et al., 2017). Penerapan SHE yang konsisten dan menyeluruh memberikan banyak manfaat, seperti menurunnya angka kecelakaan kerja, meningkatnya kesejahteraan dan loyalitas karyawan, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, serta reputasi perusahaan yang semakin positif di mata publik dan investor. Selain itu, efisiensi operasional juga meningkat karena minimnya gangguan kerja akibat insiden dan kerusakan lingkungan (Ichdan, 2024; Syarif Khalid Attamimi, 2022).

## **2.2 Employee Engagement**

Konsep employee engagement secara teoritis dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh (Ryan & Deci, 2000), di mana keterlibatan karyawan muncul saat kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan terpenuhi. Dalam konteks keselamatan kerja, engagement terbukti menjadi prediktor utama dalam kepatuhan terhadap prosedur SHE dan pembentukan budaya keselamatan (Schwatka et al., 2020). Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh rasa aman dan dihargai di tempat kerja, lingkungan kerja yang aman dan suportif meningkatkan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. (Hofmann, Burke, & Zohar, 2017) Karyawan, tanpa memandang jenis usaha perusahaan, merupakan salah satu sumber daya utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Di tengah persaingan yang semakin ketat untuk merekrut tenaga kerja berkualitas—yang sering kali lebih intens daripada persaingan merebut pelanggan—kemampuan perusahaan dalam membangun dan mengelola hubungan yang baik dengan karyawan menjadi kunci keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mendorong pengembangan individu, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta memperbesar peluang untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Motyka, 2018).

Employee Engagement atau keterlibatan karyawan meliputi: ikatan emosional dan psikologis pekerja dengan pekerjaan dan organisasi mereka (Juba, 2024) dimana konsep strategis yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya serta tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan bukan sekadar kepuasan kerja, tetapi mencerminkan tingkat partisipasi aktif karyawan dalam memberikan kontribusi terbaik mereka bagi kesuksesan perusahaan. Seorang karyawan yang engaged menunjukkan antusiasme, loyalitas, serta kemauan untuk melampaui ekspektasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini menciptakan dampak positif tidak hanya terhadap produktivitas individu, tetapi juga terhadap kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan antara lain adalah kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi yang terbuka, budaya organisasi yang inklusif, serta adanya peluang untuk berkembang. Selain itu, kejelasan peran, penghargaan atas pencapaian, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga memainkan peran penting. Organisasi yang mampu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan—seperti kebutuhan akan makna, penghargaan, dan rasa memiliki—akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan.

Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin dinamis, employee engagement menjadi indikator penting dalam mengukur kesehatan organisasi. Perusahaan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung mengalami tingkat turnover yang lebih rendah, peningkatan kepuasan pelanggan, serta pencapaian kinerja finansial yang lebih baik. Oleh karena itu, banyak organisasi mulai mengintegrasikan program engagement ke dalam strategi sumber daya manusia mereka, seperti melalui survei keterlibatan rutin, pelatihan kepemimpinan, dan pembentukan budaya kerja kolaboratif. Secara keseluruhan, employee engagement bukan hanya alat untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga fondasi utama dalam membangun keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan.

### **2.3 Fleksibilitas Kerja**

Fleksibilitas kerja dapat dijelaskan melalui Contingency Theory, yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara lingkungan eksternal, struktur organisasi, dan strategi yang diterapkan. SHE dapat menjadi kerangka pendukung fleksibilitas kerja karena menjamin keamanan dalam berbagai pengaturan kerja, termasuk kerja hibrida atau berbasis output. Fleksibilitas kerja merujuk pada kemampuan perusahaan dan karyawan untuk mengatur waktu, lokasi, dan cara kerja. Penerapan SHE dapat menjadi landasan bagi fleksibilitas kerja berbasis keamanan (Wheatley, 2017). Fleksibilitas kerja merupakan sebuah sarana yang sangat fleksibel sehingga bisa dilakukan di mana saja, kapan saja, sesuai kebutuhan dan kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Ruang kerja fleksibel menawarkan konsep fleksibilitas yang lebih besar bagi penggunaannya dengan area atau lokasi dilaksanakannya FWS serta difungsikan untuk berkolaborasi dengan jejaring yang lebih luas (Husnia & Nasution, 2023). Fleksibilitas kerja diberikan sebagai bentuk variasi ketika bekerja, sehingga membuat para pekerja tidak merasa bosan (Widiyanto, Djaelani, & Athia, 2022). Fleksibilitas kerja merupakan konsep manajemen modern yang merujuk pada kebijakan dan praktik organisasi dalam memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menentukan bagaimana, kapan, dan di mana mereka bekerja, selama tetap memenuhi tanggung jawab dan target pekerjaan. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi digital yang pesat, fleksibilitas kerja telah menjadi strategi penting dalam mengelola sumber daya manusia. Perubahan pola kerja ini tidak hanya merespons tuntutan dunia kerja yang dinamis, tetapi juga menjadi jawaban atas kebutuhan karyawan akan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Bentuk fleksibilitas kerja dapat beragam, antara lain jadwal kerja fleksibel (*flexitime*), kerja dari rumah (*remote working*), kerja paruh waktu, kerja berdasarkan hasil (*output-based work*), dan sistem kerja hibrida (*hybrid working*). Penerapan fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka dengan ritme produktivitas pribadi, mengurangi waktu dan biaya perjalanan, serta mengelola stres dan kelelahan kerja dengan lebih baik. Bagi perusahaan, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, menurunkan tingkat absensi, serta memperluas akses terhadap talenta dari berbagai lokasi geografis. Fleksibilitas kerja juga berkaitan erat dengan perubahan paradigma organisasi terhadap pengukuran kinerja. Fokus tidak lagi semata pada kehadiran fisik di kantor, tetapi pada pencapaian target dan kontribusi nyata terhadap tujuan perusahaan. Hal ini menuntut adanya kepercayaan yang tinggi antara atasan dan bawahan, serta dukungan teknologi yang memadai untuk kolaborasi virtual dan manajemen kerja jarak jauh. Oleh karena itu, implementasi fleksibilitas kerja memerlukan kesiapan budaya organisasi, infrastruktur digital yang kuat, serta kebijakan yang adil dan inklusif. Dari perspektif karyawan, fleksibilitas kerja memberikan otonomi dan rasa kontrol atas waktu mereka, yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja. Dalam jangka panjang, hal ini berkontribusi terhadap retensi karyawan, *employer branding*, serta keberlanjutan sumber daya manusia. Namun demikian, tanpa manajemen yang tepat, fleksibilitas kerja juga dapat menimbulkan tantangan seperti kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, risiko isolasi sosial, dan berkurangnya pengawasan langsung. Oleh sebab itu, pendekatan fleksibilitas harus dibarengi dengan strategi pengelolaan yang komprehensif agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal.

Secara keseluruhan, fleksibilitas kerja bukan hanya sebuah tren, melainkan kebutuhan strategis dalam membangun organisasi yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dalam konteks yang lebih luas, fleksibilitas kerja mencerminkan pergeseran nilai dalam dunia kerja modern—dari kontrol ke kepercayaan, dari prosedur ke hasil, dan dari kekakuan ke kolaborasi yang dinamis. Hasil studi oleh (Saliyanto, Syahri, Harahap, & Sinaga, 2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan kebijakan keselamatan dengan fleksibilitas kerja memiliki produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat stres yang lebih rendah. Namun, penelitian kuantitatif di Indonesia masih minim dalam mengevaluasi hubungan antara SHE dan fleksibilitas kerja secara langsung, terutama dalam konteks budaya kerja lokal yang masih konvensional. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dalam studi ini menawarkan nilai tambah dengan menggali persepsi dan praktik langsung di lapangan.

## 2.4 Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dalam teori ekonomi klasik diukur melalui perbandingan antara input dan output, namun dalam manajemen modern, produktivitas juga mencakup efisiensi perilaku dan proses. SHE secara teoritis mendukung produktivitas melalui *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, yang menjelaskan bahwa ketika risiko keselamatan dikurangi, tekanan kerja juga berkurang, sehingga meningkatkan output kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Produktivitas merupakan suatu proses dimana sumber daya manusia dapat menghasilkan suatu keluaran dengan ukuran yang produktif

Produktivitas meningkat seiring dengan pengurangan risiko, stres kerja, dan ketidakhadiran akibat kecelakaan (Juba, 2024) SHE secara tidak langsung mendukung efisiensi melalui stabilitas operasional, Produktivitas kerja merupakan ukuran efisiensi tenaga kerja dalam menghasilkan output atau hasil kerja dalam suatu periode waktu tertentu. Dalam konteks organisasi, produktivitas mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menggunakan waktu, tenaga, dan sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal. Semakin tinggi produktivitas kerja, semakin besar pula kontribusi individu atau kelompok terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, produktivitas kerja menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas manajemen dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja antara lain motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, manajemen waktu, serta dukungan teknologi dan infrastruktur. Motivasi yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan fokus. Kompetensi atau kemampuan individu, yang mencakup keterampilan teknis dan soft skills, turut menentukan seberapa efisien seseorang menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti hubungan antar rekan kerja yang harmonis, ruang kerja yang nyaman, serta kepemimpinan yang suportif, juga memberikan dampak besar terhadap semangat dan konsentrasi karyawan. Di samping itu, pengelolaan waktu yang baik dan penggunaan teknologi yang tepat dapat mempercepat proses kerja dan mengurangi pemborosan.

Peningkatan produktivitas kerja tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan memerlukan strategi yang berkelanjutan dan menyeluruh. Organisasi perlu melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala guna meningkatkan kapasitas dan keterampilan kerja. Selain itu, penting untuk menciptakan budaya kerja yang positif, berbasis kolaborasi, dan penghargaan terhadap prestasi. Perusahaan juga harus mengembangkan sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan sebagai dasar untuk memberikan insentif yang memotivasi. Tak kalah penting, manajemen harus terbuka terhadap masukan dari karyawan dan bersedia melakukan perbaikan dalam hal kebijakan dan sistem kerja agar tercipta efisiensi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi saat ini, tantangan terhadap produktivitas kerja semakin kompleks. Perubahan cepat di bidang digitalisasi menuntut adaptasi dan inovasi yang terus-menerus dari tenaga kerja. Oleh sebab itu, produktivitas kerja harus dipandang sebagai proses dinamis yang memerlukan keterlibatan aktif semua pihak—manajemen, karyawan, serta sistem pendukung lainnya. Dengan pendekatan yang holistik, produktivitas kerja tidak hanya akan mendorong pertumbuhan organisasi, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan individu dan daya saing nasional di tingkat global. Penelitian terbaru oleh (Juba, 2024) menegaskan bahwa perusahaan dengan SHE yang kuat menunjukkan penurunan ketidakhadiran dan peningkatan output harian. Meskipun demikian, studi kuantitatif cenderung gagal menangkap dinamika perubahan perilaku akibat intervensi SHE yang sifatnya jangka panjang. Studi ini berupaya menutup kesenjangan tersebut dengan menggali pengalaman karyawan dan manajemen dalam menginternalisasi prinsip-prinsip SHE untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini adalah rangkuman penelitian sebelumnya yang relevan:

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Utama
1	Pambudi & Sari (2021)	Efektivitas SHE dalam Menurunkan Kecelakaan Kerja (Fertilia, 2020)	SHE efektif menekan insiden kerja di industri manufaktur
2	Yusuf & Hartati (2020)	Safety Culture dan Engagement	Safety meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja

3	Sembiring et al. (2021)	Hubungan Lingkungan Aman dan Engagement	Lingkungan kerja aman berbanding lurus dengan engagement
4	Maharani & Fauzi (2020)	SHE dan Kepuasan Kerja	SHE mendukung loyalitas karyawan
5	Supriadi et al. (2022)	SHE dan Fleksibilitas Karyawan	SHE mendorong kebebasan pengambilan keputusan
6	Putra & Santosa (2021)	Lingkungan Kerja Aman dan Work-Life Balance	SHE mendorong fleksibilitas dan keseimbangan kerja
7	Wulandari & Prasetya (2023)	K3 dan Produktivitas di Pabrik Kimia	Implementasi K3 meningkatkan produktivitas 20%
8	Rahmadani et al. (2020)	Strategi SHE dan Efisiensi Produksi	SHE berkontribusi terhadap efisiensi SDM
9	Nurhadi & Lestari (2022)	K3 dan Turnover Intention	Lingkungan kerja tidak aman memicu keinginan resign
10	Gunawan & Cahyani (2023)	SHE dalam Industri Plastik	SHE menjadi daya saing perusahaan
11	Setiawan (2021)	SHE dan Perilaku Proaktif	Budaya SHE menumbuhkan sikap preventif
12	Harjanto & Widya (2022)	SHE dan Komitmen Organisasi	Komitmen kerja meningkat di perusahaan dengan SHE
13	Kristianto et al. (2020)	SHE dan Stres Kerja	SHE menurunkan stres dan beban kerja
14	Amalia & Nugroho (2021)	SHE dan Motivasi Karyawan	Motivasi meningkat ketika ada kepastian keselamatan
15	Saputra & Hidayat (2023)	Lingkungan Kerja dan Produktivitas	Kondisi SHE yang stabil meningkatkan hasil kerja

## 2.6 Kesenjangan Penelitian (Research Gap)

Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada satu atau dua aspek dari sistem SHE, misalnya pengaruhnya terhadap kecelakaan kerja atau keterlibatan karyawan secara umum. Namun, masih sedikit studi yang secara simultan **mengaitkan antara SHE, employee engagement, fleksibilitas kerja, dan produktivitas** dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia, khususnya industri plastik seperti **PT. Karuniatama Polypack**. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif dan mengabaikan dimensi kontekstual seperti budaya kerja lokal dan persepsi subjektif karyawan.

## 2.7 Fokus dan Permasalahan Penelitian

Melihat kondisi riil di PT. Karuniatama Polypack, ditemukan bahwa tingkat kepedulian terhadap SHE masih rendah, yang tercermin dari tingginya absensi tanpa keterangan (alfa), perilaku karyawan yang kurang proaktif terhadap bahaya kerja, serta rendahnya fleksibilitas dan efisiensi kerja. Permasalahan ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih dalam mengenai bagaimana sistem SHE dapat menjadi instrumen strategis untuk membentuk keterlibatan karyawan, meningkatkan fleksibilitas kerja, dan mendorong produktivitas secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah yang belum banyak disentuh oleh riset sebelumnya.

## 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana implementasi sistem Safety, Health, and Environment (SHE) berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement*, fleksibilitas kerja, dan produktivitas di PT. Karuniatama Polypack. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan ruang bagi peneliti untuk menggali makna, pengalaman, dan persepsi subjektif karyawan dalam konteks nyata serta memahami dinamika sosial yang tidak dapat dijelaskan secara numerik.

### **3.1 Lokasi dan Subjek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Karuniatama Polypack yang berlokasi di kawasan industri Cileungsi–Jonggol, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Perusahaan ini merupakan produsen plastik lembaran dan kemasan yang telah bersertifikasi ISO 9001:2015 dan ISO 45001 serta menerapkan teknologi Human Machine Interface (HMI). Filosofi kerja perusahaan dikenal dengan istilah “Excelent” dan menjadi landasan dalam pembentukan budaya kerja.

Subjek penelitian dipilih secara purposive sampling dengan mempertimbangkan relevansi dan kedekatan subjek dengan implementasi SHE. Jumlah informan sebanyak 12 orang, yang terdiri dari 5 karyawan operasional, 2 petugas SHE, 3 supervisor lini produksi, dan 2 manajer divisi. Kriteria pemilihan mencakup: keterlibatan langsung dalam pelaksanaan SHE, pengalaman kerja minimal dua tahun, dan kemauan untuk terlibat dalam proses wawancara serta observasi.

### **3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik utama:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interviews*): Dilakukan terhadap seluruh informan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta pandangan mereka terhadap efektivitas sistem SHE. Wawancara berlangsung selama 30–60 menit per orang dan direkam dengan izin informan.
2. Observasi partisipatif: Dilakukan selama 2 minggu di area produksi dan lingkungan kerja sehari-hari untuk memahami interaksi aktual antara kebijakan SHE dan perilaku karyawan. Observasi difokuskan pada kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, penggunaan APD, dan tanggapan terhadap instruksi SHE.
3. Studi dokumentasi: Peneliti menelaah dokumen internal seperti laporan kecelakaan kerja, notulen rapat SHE, absensi karyawan, manual SOP keselamatan, serta arsip pelatihan SHE.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, dilakukan triangulasi metode dan sumber. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sementara itu, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai posisi karyawan dan waktu pengumpulan yang berbeda. Peneliti juga melakukan member check dengan mengembalikan ringkasan hasil wawancara kepada informan untuk klarifikasi dan konfirmasi makna.

### **3.3 Teknik Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan model analisis kualitatif dari Miles dan Huberman (1994), yang mencakup tiga langkah utama:

1. Reduksi data: Proses seleksi, penyederhanaan, dan kategorisasi data berdasarkan tema seperti keterlibatan, kepatuhan SHE, fleksibilitas, dan produktivitas. Data yang tidak relevan disisihkan, sementara kutipan penting dikoding dan dikelompokkan.
2. Penyajian data: Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks tematik, dan kutipan langsung dari informan untuk menggambarkan pola, relasi, dan kecenderungan.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi: Peneliti menyusun temuan utama berdasarkan interpretasi mendalam terhadap data, lalu melakukan konfirmasi silang terhadap temuan tersebut melalui diskusi reflektif dan validasi dari informan.

### **3.4 Keabsahan Data**

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai informan dan waktu yang berbeda. Selain itu, proses member check dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada informan untuk mereview hasil wawancara guna memastikan kesesuaian makna dan konteks.

## **4. Hasil dan Pembahasan**

### **4.1 Gambaran Umum Implementasi SHE di PT. Karuniatama Polypack**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan tim HSE dan beberapa karyawan bagian produksi, diketahui bahwa implementasi sistem SHE di PT. Karuniatama Polypack masih berada pada tingkat operasional minimal. Perusahaan memiliki kebijakan SHE secara formal, namun penerapannya belum sepenuhnya dilakukan secara sistemik dan menyeluruh. Sebagai contoh, alat pelindung diri (APD) tersedia tetapi tidak selalu digunakan oleh karyawan. Sosialisasi keselamatan kerja lebih banyak bersifat seremonial saat audit, bukan sebagai budaya harian. Area kerja juga menunjukkan minimnya signage peringatan bahaya dan instruksi evakuasi.

“Kita dikasih APD, tapi nggak diawasi juga. Kadang ya dipakai, kadang nggak. Kayak formalitas aja,” ujar salah satu operator mesin.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa kesadaran SHE belum terinternalisasi dalam keseharian operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan SHE ke dalam indikator kinerja utama (KPI) karyawan dan supervisor, memperkuat pelatihan SHE berbasis studi kasus nyata, serta menetapkan agen SHE internal dari tiap divisi untuk memastikan pengawasan dan evaluasi berjalan konsisten di seluruh lini produksi.

### **4.2 SHE dan Employee Engagement**

Karyawan menyatakan bahwa rasa aman dan perhatian perusahaan terhadap kesehatan kerja menjadi faktor utama mereka merasa dihargai. Namun, kurangnya konsistensi dalam penerapan SHE menyebabkan tingkat engagement menurun. Sebagian besar karyawan merasa bahwa perusahaan kurang melibatkan mereka dalam perumusan atau pengawasan kebijakan SHE. Hal ini menurunkan rasa memiliki terhadap lingkungan kerja, sehingga muncul perilaku pasif dan menunggu arahan. “Yang penting kerjaan saya kelar, soal keselamatan itu urusan kantor,” kata salah satu teknisi shift malam.

Hasil ini mengonfirmasi temuan dari Sembiring et al. (2021) bahwa lingkungan kerja yang tidak aman menurunkan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan. Maka dari itu, penulis merekomendasikan adanya forum dialog SHE yang terbuka dan terjadwal rutin, agar karyawan bisa menyuarakan aspirasi serta dilibatkan dalam pembuatan keputusan operasional terkait keselamatan. Penelitian lanjutan juga diperlukan untuk memahami faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang menghambat pelibatan karyawan dalam program SHE.

### **4.3 SHE dan Fleksibilitas Kerja**

Fleksibilitas kerja di PT. Karuniatama Polypack masih sangat terbatas. Sistem kerja berbasis shift yang ketat dan kurangnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional menyebabkan pekerja merasa tertekan. Karyawan merasa bahwa tidak adanya dialog terbuka antara manajemen dan karyawan terkait SOP keselamatan maupun cara kerja, membuat mereka sulit berinovasi atau mengajukan perbaikan sistem kerja. Selain itu, pengawasan yang kaku dan cenderung menghukum menurunkan fleksibilitas psikologis. Namun, terdapat indikasi bahwa karyawan yang bekerja di area dengan standar SHE yang lebih tertib (seperti bagian QC dan packing) cenderung memiliki inisiatif kerja yang lebih tinggi dan lebih fleksibel dalam penanganan masalah operasional. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar perusahaan mengembangkan skema fleksibilitas kerja berbasis penilaian risiko (risk-based scheduling), memperluas pelatihan lintas fungsi, serta mengadopsi sistem pelaporan digital untuk meningkatkan kecepatan respon terhadap kondisi darurat dan pelanggaran keselamatan.

### **4.4 SHE dan Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja diukur dari wawancara dengan supervisor dan pengamatan terhadap jam kerja efektif dan hasil produksi. Hasilnya, ditemukan bahwa unit kerja dengan kepatuhan tinggi terhadap SHE menunjukkan:

1. Lebih sedikit waktu terbuang karena kecelakaan atau malfungsi alat.
2. Koordinasi antar karyawan lebih baik, karena area kerja lebih tertata dan aman.
3. Karyawan lebih fokus dan disiplin, karena tahu risiko bahaya dan SOP yang jelas.

Sebaliknya, di unit kerja dengan implementasi SHE yang lemah, ditemukan lebih banyak waktu idle, konflik antar karyawan, serta kesalahan kerja akibat ketidakhati-hatian. Hal ini selaras dengan studi

Wulandari & Prasetya (2023), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman berkontribusi signifikan pada peningkatan produktivitas melalui efisiensi waktu dan pengurangan kesalahan kerja. Untuk itu, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara menyeluruh dengan menetapkan inspeksi rutin berbasis digital, memperkuat peran supervisor sebagai fasilitator SHE, dan mengembangkan sistem penghargaan atas kepatuhan terhadap SOP keselamatan.

#### **4.5 Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi SHE bukan hanya berdampak pada aspek fisik dan keselamatan kerja, tetapi juga berdampak psikologis terhadap keterlibatan, fleksibilitas, dan produktivitas karyawan. Kondisi di PT. Karuniatama Polypack mencerminkan bahwa ketidakterpaduan antara kebijakan SHE dengan pelaksanaan operasional dan budaya kerja karyawan menyebabkan lemahnya efek SHE terhadap performa SDM. Dengan memperkuat internalisasi budaya SHE melalui pelibatan aktif karyawan, pembentukan agen perubahan internal, serta pengawasan yang mendidik, bukan menghukum, maka *employee engagement*, fleksibilitas, dan produktivitas bisa ditingkatkan secara signifikan. Implementasi aspek Safety, Health, and Environment (SHE) di PT Karuniatama Polypack merupakan bagian dari strategi manajemen yang diarahkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, terlihat bahwa perusahaan telah membangun sistem SHE yang cukup terstruktur, meliputi pelatihan rutin, penggunaan alat pelindung diri (APD), serta pengawasan berkala terhadap kondisi lingkungan kerja.

Pertama, penerapan SHE terbukti mampu meningkatkan *employee engagement*. Karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, terutama ketika perusahaan secara aktif melibatkan mereka dalam forum keselamatan, seperti safety talk, komite K3, serta pelaporan hazard secara partisipatif. Keterlibatan ini menciptakan hubungan timbal balik antara manajemen dan karyawan, yang meningkatkan loyalitas serta motivasi kerja. Kedua, SHE mendukung fleksibilitas kerja, khususnya dalam konteks adaptasi terhadap perubahan ritme dan metode kerja. Misalnya, pengaturan rotasi kerja berbasis ergonomic risk assessment dan perlindungan kesehatan saat kondisi lingkungan ekstrem, seperti suhu tinggi atau paparan bahan kimia. Dengan dukungan SHE, manajemen mampu merancang jadwal kerja yang mempertimbangkan keseimbangan antara produktivitas dan keselamatan, tanpa mengorbankan kesehatan fisik maupun mental pekerja. Ketiga, dari sisi produktivitas, SHE menjadi fondasi penting. Ketika risiko kecelakaan kerja dan sakit akibat kerja bisa diminimalisir, maka waktu kerja yang hilang (*lost time injury*) juga berkurang. Pekerja yang merasa aman dan sehat akan bekerja lebih fokus, efisien, dan memiliki performa yang stabil.

Secara umum, keterkaitan antara SHE, *employee engagement*, fleksibilitas kerja, dan produktivitas menunjukkan adanya hubungan sinergis. SHE tidak hanya sebagai kewajiban legal, melainkan sebagai instrumen strategis perusahaan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara menyeluruh.

#### **5. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang dilakukan di PT Karuniatama Polypack, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem **Safety, Health, and Environment (SHE)** yang terintegrasi memberikan dampak positif terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*), karena karyawan merasa dilibatkan, dihargai, dan dilindungi dalam budaya kerja yang menempatkan keselamatan sebagai prioritas. Selain itu, SHE mendukung terciptanya **fleksibilitas kerja** melalui pengaturan kerja yang responsif terhadap kebutuhan fisik dan psikologis karyawan, seperti penyesuaian jadwal kerja, pendekatan ergonomis, serta pengendalian risiko lingkungan kerja. Peningkatan **produktivitas kerja** juga menjadi hasil nyata dari implementasi SHE yang konsisten, di mana angka kecelakaan kerja menurun, absensi karena gangguan kesehatan berkurang, dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap keselamatan serta performa kerja meningkat. Dengan demikian, SHE bukan hanya memenuhi kewajiban hukum, melainkan menjadi bagian dari **strategi manajemen sumber daya manusia** yang mendukung keberlanjutan bisnis dan meningkatkan daya saing perusahaan, khususnya di sektor industri manufaktur.

## Limitasi dan Studi Lanjutan

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu perusahaan, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke sektor industri lain. Kedua, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif, sehingga belum mampu menunjukkan hubungan sebab-akibat secara kuantitatif antara SHE, keterlibatan karyawan, fleksibilitas kerja, dan produktivitas. Ketiga, data yang diperoleh sebagian besar berasal dari wawancara dan observasi yang bersifat subyektif dan terbatas pada kondisi tertentu. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menggunakan pendekatan kuantitatif atau campuran (mixed-method) agar dapat mengukur pengaruh SHE terhadap kinerja karyawan secara statistik dan lebih objektif. Selain itu, memperluas cakupan studi ke lebih dari satu perusahaan lintas sektor industri akan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan komprehensif. Penelitian masa depan juga dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai peran budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam menumbuhkan perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai keselamatan dan produktivitas berkelanjutan.

## Ucapan Terima Kasih

Sebagai penutup, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada manajemen dan seluruh karyawan PT Karuniatama Polypack atas dukungan, kerjasama, serta keterbukaan selama proses pengumpulan data dan wawancara berlangsung. Terima kasih juga disampaikan kepada para pembimbing akademik dan pihak-pihak yang telah memberikan kontribusi, masukan, serta semangat selama proses penyusunan jurnal ini

## References

- Alavosius, M. P., Houmanfar, R. A., Anbro, S. J., Burleigh, K., & Hebein, C. (2018). Leadership and crew resource management in high-reliability organizations: A competency framework for measuring behaviors *Leadership and cultural change* (pp. 168-196): Routledge.
- Anaba, D., Kess-Momoh, A. J., & Ayodeji, S. A. (2024). Health, safety, and environmental (HSE) standards in industrial operations: A comprehensive review. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(7), 1321-1332. doi:<http://dx.doi.org/10.51594/ijarss.v6i7.1269>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Fahmi, A., Trisulo, T., & Kusumawati, R. (2023). Pendampingan Pengembangan Kapasitas Bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kota Tangerang Selatan. doi:<https://doi.org/10.35912/jnm.v2i3.1892>
- FAUZI, N. M., Hashim, N., ZAN, U. M. S. B. M., SABRI, M. F. B. M., & NASIR, N. W. I. M. (2022). *The Effectiveness of Safety Practices on Safety Behavior among Employees at SMEs Manufacturing Sector*. Paper presented at the Proceeding of the 9th International Conference on Management and Muamalah 2022 (ICoMM 2022).
- Hofmann, D. A., Burke, M. J., & Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of applied psychology*, 102(3), 375. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000114>
- Homann, F., Limbert, C., Bell, N., & Sykes, P. (2022). Safety through engaged workers: The link between Safety-II and work engagement. *Safety science*, 146, 105521. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105521>
- Ichdan, D. A. (2024). The effect of training, work environment, motivation, job satisfaction, and career satisfaction on employee productivity. *Annals of Management and Organization Research*, 6(1), 57-69. doi:<https://doi.org/10.35912/amor.v6i1.2264>
- Juba, O. O. (2024). Impact of workplace safety, health, and wellness programs on employee engagement and productivity. *International Journal of Health, Medicine and Nursing Practice*, 6(4), 12-27.
- Kearney, G. D., Hisel, J., & Staley, J. A. (2025). Effectiveness of Toolbox Talks as a Workplace Safety Intervention in the United States: A Scoping Review. *Safety*, 11(2), 35. doi:<https://doi.org/10.3390/safety11020035>

- Lestari, S., & Nawangsari, L. C. (2022). The influence of employee engagement to support corporate sustainability at PT Wiza. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(1), 83-89. doi:<https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i1.243>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244. doi:<https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Oktarendah, F., & Putri, M. A. (2023). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Lembaga Palembang. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 3(1), 63-77. doi:<https://doi.org/10.35912/rambis.v3i1.2357>
- Oneal, G., Graves, J. M., Diede, T., Postma, J., Barbosa-Leiker, C., & Butterfield, P. (2019). Balance, health, and workplace safety: experiences of new nurses in the context of total worker health. *Workplace health & safety*, 67(10), 520-528. doi:<https://doi.org/10.1177/2165079919833701>
- Pedrosa, M. H., Salazar, A. K., Cardoso, C., & Guedes, J. C. (2025). Study on Safety Culture Following the Implementation of a Near-Miss Management System in the Traditional Manufacturing Industry. *Safety*, 11(1), 23. doi:<https://doi.org/10.3390/safety11010023>
- Quansah, P. E., Zhu, Y., & Guo, M. (2023). Assessing the effects of safety leadership, employee engagement, and psychological safety on safety performance. *Journal of safety research*, 86, 226-244. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.07.002>
- Roswandi, I., Pratama, O., & Junaedi, D. (2023). Analisis Penerapan Health Safety and Environment dengan Metode Fault Tree Analysis dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Laboratorium PT. XYZ. *Jurnal Media Teknik dan Sistem Industri*, 7(2), 67-74. doi:<https://doi.org/10.35194/jmtsi.v7i2.2435>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saliano, S., Syahri, Y. A., Harahap, S. S. M., & Sinaga, R. (2024). LITERATURE REVIEW PENGARUH STRESS KERJA TERHADAP KESELAMATAN AN KESEHATAN KERJA (K3) PADA KARYAWAN DI INDUSTRI. *Plenary Health: Jurnal Kesehatan Paripurna*, 1(3), 115-119. doi:<https://doi.org/10.37985/plenaryhealth.v1i3.475>
- Schwatka, N. V., Sinclair, R. R., Fan, W., Dally, M., Shore, E., Brown, C. E., . . . Newman, L. S. (2020). How does organizational climate motivate employee safe and healthy behavior in small business?: a self-determination theory perspective. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(5), 350-358. doi:<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001839>
- Setiawati, E. A., Sading, Y., Parinding, K. A., Jokolelono, E., & Nurnaningsih, N. (2025). Pendampingan Strategi Pemasaran pada UMKM untuk Meningkatkan Efektivitas Penjualan Berbasis Digital Marketing. doi:<https://doi.org/10.35912/simo.v6i2.4645>
- Simbolon, J. (2017). Pengaruh K3 Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Dwi Lestari Nusantara. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 5(2). doi:<http://dx.doi.org/10.35137/jmbk.v5i2.115>
- Syarif Khalid Attamimi, K. H., Mirwan Karim. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (The Effect of Job Satisfaction and Job Engagement on Employee Performance). doi:<https://doi.org/10.35912/rambis.v2i1.1497>
- Telaumbanua, K., & Palupiningtyas, D. (2025). Exploratory Study of Factors Influencing Employee Engagement in Medium-Scale Manufacturing Companies in Semarang Regency. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 42-56. doi:<https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.346>
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, employment and society*, 31(4), 567-585. doi:<https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Widiyanto, R., Djaelani, A. K., & Athia, I. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Empiris PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang Martadinata). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 11(06).
- Zwetsloot, G. I., Kines, P., Wybo, J.-L., Ruotsala, R., Drupsteen, L., & Bezemer, R. A. (2017). Zero Accident Vision based strategies in organisations: Innovative perspectives. *Safety science*, 91, 260-268. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.08.016>