



DOI: <https://doi.org/10.38035/snefr.v2i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kesehatan Kerja dan Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Perspektif Manajemen Strategik

Olivia Safira¹, Zulkhairatullail Zulkhairatullail², Agung Putra Hermawan³,
Muhammad Ridwan⁴, Havidz Aima⁵

¹Universitas Putra Indonesia YPTK, Padang, Indonesia, oliviaasafiraa@gmail.com

²Universitas Putra Indonesia YPTK, Padang, Indonesia, zulkhairatullail@gmail.com

³Universitas Putra Indonesia YPTK, Padang, Indonesia, Agungputrahermawan2@gmail.com

⁴Universitas Putra Indonesia YPTK, Padang, Indonesia, muhammadridwan@upiyptk.ac.id

⁵Universitas Putra Indonesia YPTK, Padang, Indonesia, havidz.aima@upiyptk.ac.id

Corresponding Author: oliviaasafiraa@gmail.com¹

Abstract: *Employee performance is a key factor in achieving organizational objectives. Improving employee performance is closely related to the implementation of occupational health and occupational safety practices that create a healthy, safe, and supportive work environment while enhancing job satisfaction. However, previous studies have reported inconsistent findings regarding the relationships among these variables, indicating the need for a comprehensive conceptual review. This study aims to develop a conceptual model explaining the mediating role of job satisfaction in the relationship between occupational health, occupational safety, and employee performance from a strategic management perspective. The study employed a literature review using a Systematic Literature Review approach by synthesizing scientific articles published within the last five years. The findings propose a conceptual model describing the relationships among occupational health, occupational safety, job satisfaction, and employee performance and formulate seven research hypotheses consisting of five direct-effect hypotheses and two indirect-effect hypotheses through the mediating role of job satisfaction. The study concludes that the proposed conceptual model provides a theoretical foundation for future empirical research and contributes to the development of strategic human resource management literature.*

Keyword: *Occupational Health, Occupational Safety, Job Satisfaction, Employee Performance, Strategic Management.*

Abstrak: Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Upaya peningkatan kinerja tidak terlepas dari penerapan kesehatan kerja dan keselamatan kerja yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung kepuasan kerja karyawan. Namun, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan mengenai hubungan antarvariabel tersebut sehingga diperlukan kajian konseptual

yang komprehensif. Penelitian ini bertujuan mengembangkan model konseptual mengenai peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kesehatan kerja dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan perspektif manajemen strategik. Penelitian menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan *Systematic Literature Review* terhadap artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir. Hasil kajian menghasilkan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan serta merumuskan tujuh hipotesis penelitian yang terdiri atas lima hipotesis pengaruh langsung dan dua hipotesis pengaruh tidak langsung melalui peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa model konseptual yang dihasilkan dapat menjadi landasan teoritis bagi penelitian empiris selanjutnya sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen strategik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kata Kunci: Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Manajemen Strategik.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mampu mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Rahayu et al., 2024). Dalam perspektif manajemen strategik, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya finansial, teknologi, maupun inovasi, tetapi juga oleh kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan (Ngurah et al., 2026). Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan *Resource-Based View* yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset yang bernilai, sulit ditiru, dan mampu memberikan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif. Oleh karena itu, berbagai organisasi mulai menempatkan kesehatan kerja dan keselamatan kerja sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Bhoir & Sinha, 2024).

Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi mencapai tujuan strategisnya. Tingginya kinerja karyawan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, efektivitas operasional, dan daya saing organisasi (Mariska & Kholilah, 2025). Sebaliknya, rendahnya kinerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya biaya operasional, serta berkurangnya kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan. Oleh sebab itu, berbagai penelitian menempatkan peningkatan kinerja karyawan sebagai salah satu fokus utama dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (Rahayu et al., 2024).

Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi kinerja karyawan adalah kesehatan kerja. Perkembangan konsep kesehatan kerja saat ini tidak lagi terbatas pada upaya pencegahan penyakit akibat kerja, tetapi telah berkembang mencakup kesehatan fisik, kesehatan mental, kesejahteraan psikologis, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) (Raganingtyas & Prima, 2025). Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas, komitmen, dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Kajian literatur terbaru menunjukkan bahwa praktik pengelolaan kesejahteraan karyawan menjadi bagian penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia karena mampu meningkatkan kepuasan kerja dan keberlanjutan organisasi (Bhoir & Sinha, 2024).

Selain kesehatan kerja, keselamatan kerja juga merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia. Keselamatan kerja bertujuan melindungi pekerja dari

berbagai potensi kecelakaan maupun risiko yang timbul selama proses kerja berlangsung (Witama et al., 2025). Implementasi keselamatan kerja yang efektif tidak hanya mampu menurunkan angka kecelakaan kerja, tetapi juga meningkatkan rasa aman, kepercayaan terhadap organisasi, serta kenyamanan dalam bekerja. Dengan demikian, kesehatan kerja dan keselamatan kerja tidak lagi dipandang sebagai kewajiban organisasi untuk memenuhi regulasi, melainkan sebagai investasi strategis yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rhomadhoni et al., 2025).

Hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan variasi. Sebagian penelitian menyimpulkan bahwa kesehatan kerja dan keselamatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor psikologis yang berkembang pada diri karyawan. Salah satu faktor yang banyak dibahas adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari terpenuhinya harapan, kebutuhan, dan pengalaman kerja yang diperoleh selama bekerja (Oktarini et al., 2025). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah (Dinda, 2024).

Beberapa kajian terbaru menunjukkan bahwa implementasi kesehatan kerja dan keselamatan kerja berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan keamanan mereka (Ghofur et al., 2024). Kepuasan kerja selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu melalui meningkatnya motivasi, keterikatan terhadap pekerjaan, serta komitmen terhadap organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peluang untuk berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, dan kinerja karyawan (Rhomadhoni et al., 2025).

Meskipun hubungan antarvariabel tersebut telah banyak diteliti, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*). Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan empiris dengan objek penelitian yang terbatas pada organisasi atau sektor tertentu sehingga menghasilkan temuan yang bersifat kontekstual. Kedua, penelitian yang mengintegrasikan kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam satu model konseptual masih relatif terbatas. Ketiga, penelitian berbasis *Systematic Literature Review* yang secara khusus menyusun hubungan konseptual antarvariabel serta menghasilkan hipotesis penelitian masih belum banyak dilakukan pada bidang manajemen strategik. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang mampu mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu sehingga diperoleh model konseptual yang lebih komprehensif sebagai dasar pengembangan penelitian empiris berikutnya (Bhoir & Sinha, 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pengembangan model konseptual yang mengintegrasikan kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam perspektif manajemen strategik. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel menggunakan data primer, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* dengan mensintesis berbagai artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel sekaligus memperkuat dasar teoritis dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual mengenai peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kesehatan kerja dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan perspektif manajemen strategik.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh keselamatan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta menjelaskan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kesehatan kerja dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, luaran utama penelitian ini adalah merumuskan tujuh hipotesis konseptual yang disusun berdasarkan sintesis literatur ilmiah sebagai landasan teoritis bagi penelitian empiris pada masa mendatang.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan, mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai hasil penelitian yang relevan sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian empiris, penelitian ini tidak menggunakan data primer yang diperoleh melalui survei atau wawancara, melainkan memanfaatkan data sekunder berupa artikel ilmiah yang telah dipublikasikan. Pendekatan studi literatur dipilih karena mampu memberikan gambaran konseptual berdasarkan hasil penelitian terdahulu serta menjadi dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian (Snyder, 2019).

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel ilmiah nasional dan internasional yang diperoleh melalui berbagai pangkalan data ilmiah, antara lain *Google Scholar*, *ScienceDirect*, *SpringerLink*, *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), dan Garuda.

Artikel yang digunakan dibatasi pada publikasi tahun 2021–2025 untuk memperoleh informasi yang mutakhir sesuai dengan perkembangan penelitian mengenai kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Proses pencarian literatur dilakukan menggunakan beberapa kata kunci, yaitu *occupational health*, *occupational safety*, *job satisfaction*, *employee performance*, *kesehatan kerja*, *keselamatan kerja*, *kepuasan kerja*, dan *kinerja karyawan*. Selanjutnya, artikel diseleksi berdasarkan tingkat relevansi dengan tujuan penelitian. Kriteria artikel yang digunakan meliputi: (1) artikel dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional atau internasional; (2) membahas salah satu atau lebih variabel penelitian; (3) tersedia dalam bentuk *full text*; (4) diterbitkan pada periode 2021–2025; dan (5) menggunakan bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Artikel yang tidak memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian, tidak tersedia secara lengkap, atau merupakan publikasi ganda tidak digunakan dalam proses analisis.

Instrumen penelitian berupa lembar dokumentasi yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan informasi penting dari setiap artikel. Informasi yang dikumpulkan meliputi nama penulis, tahun publikasi, tujuan penelitian, metode penelitian, variabel yang diteliti, serta hasil penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, artikel yang telah dipilih diklasifikasikan berdasarkan kesesuaian dengan variabel penelitian. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun hasil penelitian terdahulu ke dalam bentuk tabel sintesis sehingga memudahkan proses perbandingan dan identifikasi hubungan antarvariabel. Selanjutnya, tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan mensintesis berbagai temuan penelitian untuk membangun model konseptual yang menggambarkan hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Hasil sintesis literatur selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis penelitian. Penelitian ini menghasilkan tujuh hipotesis konseptual, yang terdiri atas lima hipotesis mengenai pengaruh langsung dan dua hipotesis mengenai pengaruh tidak

langsung melalui peran mediasi kepuasan kerja. Hipotesis yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi landasan teoritis bagi penelitian empiris pada bidang manajemen strategik dan manajemen sumber daya manusia pada masa mendatang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Seleksi Literatur

Literatur yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui proses identifikasi dan seleksi secara sistematis berdasarkan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Penelusuran artikel dilakukan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan *occupational health*, *occupational safety*, *job satisfaction*, *employee performance*, *kesehatan kerja*, *keselamatan kerja*, *kepuasan kerja*, dan *kinerja karyawan*. Artikel yang diperoleh kemudian dievaluasi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Artikel penelitian empiris	Artikel konseptual, literature review, atau SLR
Tahun publikasi 2021-2025	Publikasi di luar periode yang ditentukan
Artikel jurnal ilmiah nasional/internasional	Bukan artikel jurnal ilmiah
Full text tersedia	Full text tidak tersedia
Menggunakan metode kuantitatif	Tidak menyajikan hasil empiris
Membahas minimal 2 variabel penelitian (kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, atau kinerja karyawan)	Variabel utama atau variabel mediasi tidak sesuai dengan fokus penelitian

Tabel 2. Hasil Seleksi Literatur

Tahapan	Jumlah Artikel
Artikel hasil identifikasi awal	15
Artikel yang dikeluarkan	4
Artikel yang memenuhi kriteria dan dianalisis	11

Tabel 3. Artikel yang Dieksklusi

No.	Artikel	Alasan Eksklusi
1.	(Zen, 2024)	Dieksklusi karena tidak menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian hanya menganalisis pengaruh langsung K3, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menggunakan regresi linier berganda sehingga tidak sesuai dengan fokus penelitian SLR yang menitikberatkan pada mekanisme mediasi kepuasan kerja.
2.	(Kumar et al., 2025)	Dieksklusi karena menggunakan <i>Safety Climate</i> sebagai variabel mediasi, bukan <i>Job Satisfaction</i> . Walaupun membahas <i>Occupational Safety Management</i> dan <i>Employee Performance</i> , mekanisme mediasi yang dianalisis berbeda dengan fokus penelitian sehingga tidak memenuhi kriteria inklusi.
3.	(Sopyandi et al., 2025)	Dieksklusi karena model penelitian tidak secara spesifik berfokus pada pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengintegrasikan beberapa praktik organisasi (<i>Quality Management System</i> , <i>OHS</i> , <i>Work Facilities</i> , dan <i>Green Work Environment</i>), sehingga efek mediasi kepuasan kerja tidak dianalisis secara khusus pada hubungan K3 terhadap kinerja sebagaimana ruang lingkup SLR ini.
4.	(Harahap et al., 2025)	Dieksklusi karena model penelitian memasukkan variabel organisasi lain (budaya organisasi dan gaya kepemimpinan) sebagai prediktor utama, sehingga fokus penelitian tidak secara khusus mengevaluasi hubungan K3-kepuasan kerja-kinerja karyawan. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada model multivariat yang lebih luas dibandingkan fokus konseptual dalam SLR.

Tabel 4. Karakteristik 11 Artikel

No.	Penulis	Judul Artikel	Metode Analisis	Hasil Utama
1.	(Setyawati & Soedarmadi, 2021)	Analisis Pengaruh Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif, SmartPLS 3 (PLS-SEM)	Keselamatan kerja, kesehatan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh K3 terhadap kinerja, namun pengaruh langsung lebih besar.
2.	(Aditya et al., 2025)	Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, uji t dan uji F	K3 dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
3.	(Anggoro et al., 2022)	Pengaruh Penerapan K3 dan Komitmen Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan	Kuantitatif, Path Analysis	K3 dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan produktivitas. Kepuasan kerja memediasi pengaruh K3 dan komitmen terhadap produktivitas.
4.	(Kang & Saputra, 2023)	Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Cahaya Samudra Shipyard	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5.	(Ramadhani et al., 2024)	Analisis Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, PLS-SEM	Kesehatan kerja, keselamatan kerja, dan lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja. Kesehatan kerja dan keselamatan kerja berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja tidak. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja.
6.	(Irawan & Asyhari, 2025)	<i>The Effect of Work Environment and Occupational Health and Safety on Employee Performance by Mediation of Job Satisfaction</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Lingkungan kerja dan K3 berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja meningkatkan kinerja dan memediasi pengaruh lingkungan kerja serta K3 terhadap kinerja.
7.	(Lestari et al., 2025)	<i>The Influence of Occupational Health and Safety (K3) on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	Kuantitatif, SEM-PLS (WarpPLS)	K3 berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja serta memediasi pengaruh K3 terhadap kinerja.
8.	(Arrozak et al., 2021)	<i>The Effect of Work Environment, OHS, and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja. OHS berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi tidak langsung terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh OHS terhadap kinerja.
9.	(Farhani et al., 2025)	<i>How Occupational Health and Safety (OHS) Practices and the Work Environment Affect Employee Performance, with Job Satisfaction Acting as an Intermediary</i>	Kuantitatif, SmartPLS 4 (PLS)	Praktik K3 dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

No.	Penulis	Judul Artikel	Metode Analisis	Hasil Utama
10.	(Triandani et al., 2024)	<i>The Effect of Quality of Work Life and Occupational Safety and Health (OSH) on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	Regresi Linier Berganda, Path Analysis (SPSS)	<i>Quality of Work Life</i> dan OSH berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh keduanya terhadap kinerja.
11.	(Amaliyah et al., 2024)	<i>Analysis of The Effect of Health and Safety (K3) on Performance with Job Satisfaction as an Employee Intervening Variable</i>	Kuantitatif, Regresi (SPSS)	Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan K3 dan kinerja.

Tabel 4 menunjukkan karakteristik sebelas artikel yang digunakan dalam penelitian ini. Seluruh artikel dipublikasikan pada periode 2021–2025 dan berasal dari jurnal nasional maupun internasional. Sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), sedangkan beberapa penelitian menggunakan analisis jalur dan regresi berganda. Objek penelitian yang digunakan juga cukup beragam, meliputi rumah sakit, perusahaan manufaktur, industri jasa, perusahaan konstruksi, hingga sektor publik. Keberagaman objek penelitian tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Sintesis berdasarkan Hipotesis

Pengaruh Kesehatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kesehatan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan karena mampu memberikan perlindungan terhadap kondisi fisik maupun mental selama bekerja. Menurut (Setyawati & Soedarmadi, 2021), penerapan kesehatan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih aman dan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. (Ramadhani et al., 2024) juga menemukan bahwa kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin baik program kesehatan kerja yang diterapkan perusahaan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil serupa dikemukakan oleh (Irawan & Asyhari, 2025), yang menyatakan bahwa kesehatan kerja berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, (Amaliyah et al., 2024) menjelaskan bahwa kesehatan kerja tidak hanya menjaga kesejahteraan karyawan, tetapi juga membentuk sikap positif terhadap pekerjaan. Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Keselamatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Keselamatan kerja merupakan faktor yang mampu menciptakan rasa aman bagi karyawan selama melaksanakan pekerjaannya. Menurut (Kang & Saputra, 2023), keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena karyawan merasa terlindungi dari risiko kecelakaan kerja. (Setyawati & Soedarmadi, 2021) juga menyatakan bahwa penerapan keselamatan kerja yang optimal mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh (Lestari et al., 2025), yang menunjukkan bahwa semakin baik implementasi program K3 maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. (Ramadhani et al., 2024) turut membuktikan bahwa keselamatan kerja memiliki

pengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui terciptanya lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Dengan demikian, keselamatan kerja menjadi salah satu determinan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kesehatan kerja berperan penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara optimal. Menurut (Setyawati & Soedarmadi, 2021), kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena kondisi kerja yang sehat meningkatkan produktivitas. (Ramadhani et al., 2024) juga menemukan bahwa kesehatan kerja berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. (Aditya et al., 2025) menjelaskan bahwa penerapan program K3 yang baik mampu meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja karyawan. (Irawan & Asyhari, 2025) menyatakan bahwa kesehatan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Selain itu, (Farhani et al., 2025) membuktikan bahwa praktik kesehatan kerja yang optimal berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keselamatan kerja menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut (Setyawati & Soedarmadi, 2021), keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karena mampu menciptakan rasa aman selama bekerja. (Aditya et al., 2025) juga menemukan bahwa keselamatan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Lestari et al., 2025) menjelaskan bahwa implementasi K3 yang baik mampu meningkatkan kualitas kinerja melalui berkurangnya risiko kecelakaan kerja. (Amaliyah et al., 2024) menyatakan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja serta meningkatkan produktivitas karyawan. Namun, (Arrozak et al., 2021) menemukan bahwa keselamatan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi memberikan pengaruh melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, keselamatan kerja pada umumnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Menurut (Setyawati & Soedarmadi, 2021), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Ramadhani et al., 2024) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. (Irawan & Asyhari, 2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan performa karyawan pada sektor pelayanan teknis. (Lestari et al., 2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Arrozak et al., 2021), (Farhani et al., 2025), (Triandani et al., 2024), dan (Anggoro et al., 2022), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan sintesis tersebut, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kesehatan kerja dan kinerja karyawan. Menurut (Setyawati & Soedarmadi, 2021), kesehatan kerja meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. (Ramadhani et al., 2024) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kesehatan kerja terhadap kinerja. (Irawan & Asyhari, 2025) menemukan bahwa

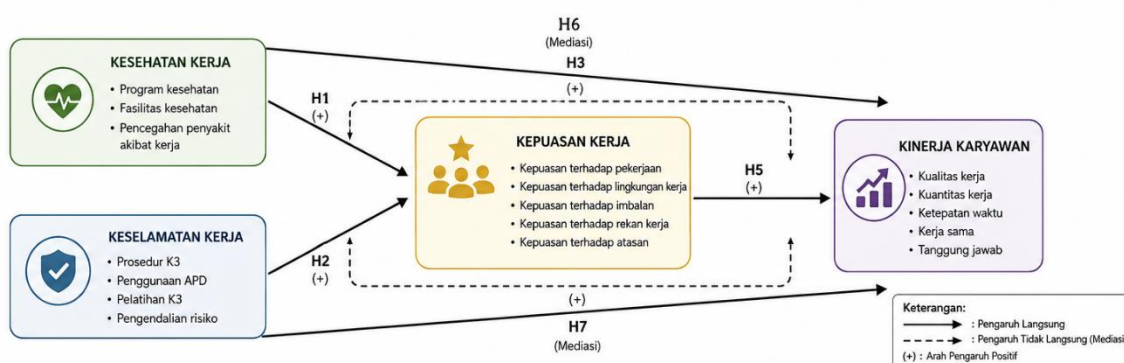
kesehatan kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. (Farhani et al., 2025) menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator yang memperkuat pengaruh kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan. (Amaliyah et al., 2024) turut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kesehatan kerja dan kinerja. Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Keselamatan Kerj terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja juga berperan dalam menjelaskan hubungan antara keselamatan kerja dan kinerja karyawan. Menurut (Setyawati & Soedarmadi, 2021), keselamatan kerja meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. (Ramadhani et al., 2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan. (Arrozak et al., 2021) menjelaskan bahwa keselamatan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi memberikan pengaruh melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. (Lestari et al., 2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening yang memperkuat pengaruh K3 terhadap kinerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Farhani et al., 2025), (Triandani et al., 2024), dan (Amaliyah et al., 2024), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi jalur penting dalam meningkatkan kinerja melalui penerapan keselamatan kerja. Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan

Model Konseptual

Model konseptual penelitian ini menjelaskan hubungan antara kesehatan kerja, keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam perspektif manajemen strategik. Model ini dibangun berdasarkan sintesis dari sebelas penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa penerapan program kesehatan dan keselamatan kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. Model Konseptual

Pada model tersebut, kesehatan kerja ditempatkan sebagai variabel independen pertama yang mencakup program kesehatan kerja, fasilitas kesehatan, serta upaya pencegahan penyakit akibat kerja. Variabel ini diasumsikan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (H1) dan kinerja karyawan (H3). Semakin baik perusahaan menjaga kesehatan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga kinerja karyawan juga meningkat.

Selanjutnya, keselamatan kerja merupakan variabel independen kedua yang meliputi penerapan prosedur K3, penggunaan alat pelindung diri (APD), pelatihan keselamatan kerja,

dan pengendalian risiko kecelakaan kerja. Keselamatan kerja diprediksi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (H2) dan kinerja karyawan (H4). Lingkungan kerja yang aman akan meningkatkan rasa nyaman dan kepercayaan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga produktivitas dapat meningkat.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kesehatan kerja dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja diukur melalui kepuasan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, imbalan, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan atasan. Variabel ini juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (H5). Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh kesehatan kerja terhadap kinerja (H6) dan memediasi pengaruh keselamatan kerja terhadap kinerja (H7). Dengan demikian, peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu, kinerja karyawan merupakan variabel dependen yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan tanggung jawab. Berdasarkan model konseptual tersebut, peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi kesehatan dan keselamatan kerja secara langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan

Implikasi Manajemen Strategik

kesehatan kerja dan keselamatan kerja merupakan bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Implikasi tersebut dijelaskan melalui empat perspektif manajemen strategik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan K3, edukasi kesehatan kerja, dan pembentukan budaya keselamatan kerja. Investasi pada aspek ini akan meningkatkan kemampuan serta kesadaran karyawan dalam bekerja secara aman dan sehat.

Perspektif proses internal berfokus pada penyempurnaan sistem organisasi melalui penerapan SOP K3 yang konsisten, identifikasi risiko kerja, penyediaan fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja, serta evaluasi pelaksanaan program K3 secara berkala. Perbaikan proses internal akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien.

Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa karyawan yang sehat, aman, dan puas akan mampu memberikan pelayanan maupun hasil kerja yang lebih berkualitas. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan, memperkuat citra organisasi, serta meningkatkan daya saing perusahaan.

Perspektif keuangan menjelaskan bahwa implementasi kesehatan dan keselamatan kerja yang efektif mampu menurunkan biaya akibat kecelakaan kerja, absensi, maupun penyakit akibat kerja. Di sisi lain, produktivitas yang meningkat akan mendorong efisiensi operasional, profitabilitas, dan keberlanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, model ini menegaskan bahwa kesehatan kerja dan keselamatan kerja merupakan investasi strategis, bukan sekadar kewajiban perusahaan dalam memenuhi regulasi. Melalui peningkatan kepuasan kerja, kedua aspek tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya menghasilkan keunggulan bersaing dan mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap sebelas artikel yang relevan, dapat disimpulkan bahwa kesehatan kerja dan keselamatan kerja merupakan faktor strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Mayoritas penelitian menunjukkan bahwa penerapan program kesehatan kerja yang baik, seperti penyediaan fasilitas kesehatan, pencegahan penyakit akibat kerja, dan pemeliharaan

kondisi fisik maupun mental karyawan, mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong peningkatan kinerja. Demikian pula, implementasi keselamatan kerja melalui penerapan prosedur K3, penyediaan alat pelindung diri, pelatihan keselamatan, dan pengendalian risiko terbukti menciptakan lingkungan kerja yang aman sehingga meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, komitmen, loyalitas, dan produktivitas yang lebih tinggi. Selain berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kesehatan kerja dan keselamatan kerja dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari perspektif manajemen strategik, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kesehatan kerja dan keselamatan kerja bukan sekadar bentuk kepatuhan terhadap regulasi, melainkan merupakan investasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Integrasi program kesehatan kerja dan keselamatan kerja ke dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan kondusif. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja, memperbaiki kinerja karyawan, meningkatkan produktivitas organisasi, serta memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan sintesis terhadap sebelas artikel, model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini menempatkan kesehatan kerja dan keselamatan kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Model ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai mekanisme hubungan antarvariabel sekaligus menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya untuk menguji kekuatan hubungan tersebut pada berbagai sektor organisasi

REFERENSI

- Aditya, M. Z., Lukman, & Syamtinningrum, M. D. P. (2025). *Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Lapangan di PT Pertamina RU V Terminal Lawe-Lawe)*. 10(8), 6320–6335.
- Amaliyah, A., Kusdino, D., Hidayat, S., & Solahudin, A. (2024). *Analysis of The Effect of Health and Safety (K3) On Performance with Job Satisfaction as An Employee Intervening Variable*. 03(10), 1687–1698. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i08.559>
- 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*.
- Arrozak, J. R., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2021). *The Effect of Work Environment, OHS, and Job Satisfaction on Employee Performance: A Case Study of Private Defense Company in Indonesia*. 01, 78–89.
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well - being human resource practices : a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Dinda, A. (2024). *Job Satisfaction in the Workplace Systematic Literature Review (SLR)*. 5(6), 2745–2752.
- Farhani, H., Sekarini, R. A., Wiwin, & Riyadi. (2025). *How Occupational Health and Safety (OHS) Practices and the Work Environment Affect Employee Performance , with Job Satisfaction Acting as an Intermediary*. 4(1), 225–238.
- Ghofur, M. A., Akbar, M., & Maulana, F. (2024). *Kesadaran Keselamatan dan Kesehatan*

- Kerja (K3): Kunci Keberhasilan Perusahaan Dalam Mengelola Risiko dan Produktivitas. 2(2).
- Harahap, R. R., Anwar, Y., & Rahayu, S. (2025). *The Influence Of Occupational Safety And Health (K3), Organizational Culture , And Leadership Style On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction At PT Angkasa Pura Aviasi*. 3(1), 227–247.
- Irawan, H., & Asyhari. (2025). *THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ON EMPLOYEE PERFORMANCE BY MEDIATION OF JOB SATISFACTION IN TECHNICAL SERVICE OFFICERS PT PLN (PERSERO) UP3 SAMARINDA*. 8(3), 14757–14772.
- Kang, L., & Saputra, A. (2023). *Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Cahaya Samudra Shipyard*.
- Kumar, N. G. S., Peri, P., & Chellapali, T. (2025). *Mediating Effect of Safety Climate on Occupational Safety Management and Employee Performance*. 14(3), 275–285. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v14i3.2025.275-285>. Received
- Lestari, U. W., Qomariah, N., & Martini, N. N. P. (2025). *The Influence Of Occupational Health And Safety (K3) On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable*. 13(3), 2219–2230.
- Mariska, D., & Kholilah. (2025). *Kontribusi Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Pencapaian Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian Kanwil III Palembang*.
- Ngurah, I. G., Swarga, G., Nugraha, A. S., & Widjaja, Y. R. (2026). *Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Rumah Sakit* . November 2025.
- Oktarini, D., Pramono, S., & Roekminiati, S. (2025). *Studi Deskriptif tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan di PT Trans Jaya Papua manusia yang menentukan tingkat komitmen , loyalitas , serta kualitas kinerja pegawai . beban kerja yang tidak sebanding* . November, 394–402.
- Raganingtyas, S. A., & Prima, T. (2025). *Pemahaman Konseptual Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3): Tinjauan Sistematis terhadap Penyebab dan Pencegahan Kecelakaan Kerja kelelahan dan peningkatan risiko kecelakaan kerja pada tenaga kerja (Mandias , Shintya , & 4*.
- Rahayu, S. T., Ismail, I., Madura, U. T., & Inda, P. T. (2024). *Pengaruh kinerja karyawan terhadap suksesnya suatu perusahaan*. 2(12).
- Ramadhani, N. N., Nasrul, Syaifuddin, D. T., Maharani, S. W., & Putera, A. (2024). *Analisis Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 1(1), 14–31.
- Rhomadhoni, M. N., Yudhastuti, R., Paskarini, I., & Ratriwardhani, R. A. (2025). *Occupational health and safety implementation and employee job satisfaction : A systematic review*. 9(9), 287–295. <https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i9.9800>
- Setyawati, A. N., & Soedarmadi. (2021). *Analisis Pengaruh Keselamatan Kerja Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan*. 19(2), 112–127.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology : An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sopyandi, D., Eddy, R., & Imaroh, T. S. (2025). *The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Organizational Practices on Employee Performance : A Study of the PIR-Based Sandwich Panel Industry*. 4(2), 176–191.
- Triandani, S., Supriadi, A., & Hong, D. (2024). *The Effect of Quality of Worklife , and Occupational Safety and Health (OSH) on EmployeePerformance With Job Satisfaction as an Intervening Variables (Case Study in PT . Mesindo Tekninesia Pekanbaru)*. 1.

- Witama, V., Ayu, D., Chaniago, A., & Damanik, I. M. (2025). *Tanggung Jawab Hukum Perusahaan terhadap Kesehatan dan Keselamatan Kerja Karyawan*.
- Zen, A. (2024). *Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 5(6), 598–606.