SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: p-ISSN 2615-3009
Economic, Accounting, Management and Business e-ISSN 2621-3389
Vol. 8, No. 2, April 2025

Pengaruh Displin Kerja, Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT Santoso Teknindo di Tangerang

Asep Sulaeman[1], Yustina Dwi Rahayu[2], Reza Khairul Hadi[3], Komarudin[4]
Universitas Pamulang, Indonesia
dosen00982@unpam.ac.id

Submitted: 12th January 2025 | **Edited**: 20th March 2025 | **Issued**: 01st April 2025

Cited on: Sulaeman, A., Rahayu, Y. D., Hadi, R. K., & Komarudin, K. (2025). Pengaruh Displin Kerja, Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT Santoso Teknindo di Tangerang. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, *8*(2), 437-443.

ABSTRACT

This research aims to examine the impact of work discipline, occupational safety, and health on employee productivity at PT Santoso Teknindo. The research method employed is a quantitative approach, using several tests including data instrument testing, classical assumption testing, correlation coefficient analysis, coefficient of determination analysis, simple linear regression, multiple linear regression, t-test (partial test), and f-test (simultaneous test). The objective is to determine whether there is a relationship between work discipline, safety, health, and employee productivity at PT Santoso Teknindo. The results indicate that work discipline positively affects productivity, with a significant statistical value. Similarly, occupational safety also positively influences employee productivity. This suggests that both work discipline and occupational safety have a significant and positive effect on employee productivity when analyzed individually. Furthermore, when examined together, both work discipline and safety & health significantly influence productivity, confirming a strong simultaneous effect. The implications of these findings suggest that improving work discipline and enhancing occupational safety and health can significantly boost employee productivity. Organizations, particularly PT Santoso Teknindo, may consider prioritizing these areas to foster a productive work environment. Implementing policies that support these factors could lead to higher efficiency and performance, ultimately contributing to the overall success of the company.

Keywords: Work Discipline, Occupational Safety and Health, Employee Productivity

PENDAHAULUAN

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi guna mempertahankan daya saing (Darmadi, 2020). Salah satu faktor kunci dalam mencapai hal tersebut adalah peningkatan produktivitas karyawan. Penelitian ini akan mengkaji pengaruh faktor-faktor seperti disiplin kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap produktivitas karyawan di PT Santoso Teknindo. Dengan memahami faktor-faktor ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi berharga bagi perusahaan dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar global.

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan daya saing perusahaan (Samahati, 2020). PT Santoso

Teknindo Tangerang, yang bergerak di sektor industri manufaktur, menyadari pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Disiplin kerja dan keselamatan serta kesehatan kerja (K3) adalah dua faktor utama yang berperan signifikan dalam konteks ini.

Menurut Wati, et al. (2021), produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil konkret (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Utama & Woestho (2023) mengidentifikasi beberapa indikator yang mempengaruhi produktivitas kerja, seperti kondisi fisik, pendidikan, metode kerja, lingkungan kerja, dan sikap kerja karyawan. Penelitian ini akan mengadopsi kerangka berpikir Kusriyanto untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap produktivitas karyawan di PT Santoso Teknindo Tangerang.

Tabel 1. Data Produktivitas Karyawan Periode Tahun 2021-2023

Tahun	Target Produksi	Jumlah Produktivitas		% Produksi Not Good	% Produksi Oke	Keterangan
		Item	Not Good			
2021	9360	10446	655	6.27%	111.60%	Tercapai
2022	9360	6112	353	5.78%	65.30%	Tidak Tercapai
2023	9360	9328	1031	11.05%	99.66%	Tidak Tercapai

Sumber: Data Perusahaan, 2024

Data produktivitas karyawan PT Santoso Teknindo menunjukkan fluktuasi signifikan dari tahun 2021 hingga 2023. Pada tahun 2021, target produksi sebesar 9.360 item berhasil tercapai dengan produktivitas mencapai 10.446 item, sementara persentase produksi yang tidak baik adalah 6,27%. Namun, pada tahun 2022 dan 2023, target produksi tidak tercapai, dengan persentase produksi yang tidak baik meningkat menjadi 5,78% pada tahun 2022 dan 11,05% pada tahun 2023. Penurunan performa ini mengindikasikan adanya masalah yang perlu ditangani untuk meningkatkan pencapaian target produksi serta kualitas produk di masa depan.

Tabel 2. Data Absensi Karyawan Periode Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Ketidak Hadiran				Pulang Awal	Total Ketidak Hadiran	Persentase (%)
			Sakit	Izin	Alfa	Terlambat			
2021	90	234	55	24	9	26	32	146	0.69%
2022	90	231	182	58	20	40	52	352	1.69%
2023	90	227	32	30	6	14	12	94	0.46%

Sumber: Data Perusahaan, 2024

Data absensi karyawan menunjukkan bahwa pada tahun 2021, persentase ketidak hadiran karyawan adalah 0,69%, yang meningkat menjadi 1,69% pada tahun 2022 sebelum menurun kembali menjadi 0,46% pada tahun 2023. Kedisiplinan karyawan dalam hal absensi menunjukkan dampak signifikan terhadap produktivitas. Disiplin kerja, menurut Hasibuan adalah bentuk pelatihan untuk memperbaiki sikap, perilaku, mental, dan moral karyawan sesuai dengan peraturan perusahaan (Darmadi, et al., 2021). Sementara Pramesti & Munawaroh (2023) menekankan pentingnya komponen-komponen seperti kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja.

Tabel 3. Data Kecelakaan kerja karyawan periode tahun 2021-2023

Tahun	Tingkat Kecelakaan kerja		Jumlah
	Ringan	Berat	
2021	6	2	4
2022	3	-	3
2023	4	2	6

Sumber: Data Perusahaan, 2024

Di samping itu, sistem keselamatan dan kesehatan kerja (K3) memainkan peran krusial dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Menurut Sedarmayanti kecelakaan kerja dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan kerugian bagi perusahaan (Alqawi, D et al., 2024). Data menunjukkan fluktuasi jumlah kecelakaan kerja dari tahun 2021 hingga 2023, dengan peningkatan pada tahun 2023 setelah penurunan pada tahun 2022. Hal ini menggarisbawahi pentingnya upaya yang konsisten dalam meningkatkan K3 untuk meminimalkan dampaknya terhadap produktivitas karyawan.

LANDASAN TEORI

Displin Kerja

Disiplin kerja menurut Hasibuan adalah bentuk pelatihan untuk memperbaiki sikap, perilaku, mental, dan moral karyawan sesuai dengan peraturan perusahaan (Sutapa & Ayuanti, 2021). Hadiyanti & Setiawardani (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja suatu cara untuk menumbuhkan kesadaran para pekerja dalam melaksanakan tugas yang diemban dan hal tersebut muncul melalui suatu proses.

Kesehatan Kerja

Menurut Harun (2022) Keselamatan Kerja adalah perlindungan atas keamanan kerja yang dialami pekerja baik fisik maupun mental dalam lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe manajemen keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja sedangkan, kesehatan merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental (Elenika & Putra, 2021).

Produktivitas

Menurut Innunisa (2019), produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil konkret (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Laili (2019) menjelaskan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu- bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2013:56), untuk memberikan gambaran yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai fenomena yang sedang terjadi . Dalam konteks penelitian ini, pendekatan deskriptif sangat relevan karena memungkinkan peneliti untuk menggambarkan pengaruh disiplin kerja, keselamatan, dan kesehatan kerja terhadap produktivitas kerja di PT Santoso Teknindo. Dengan metode ini, penelitian dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah, mengumpulkan dan mengolah data empiris, serta menganalisis hubungan antar variabel untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan kontekstual tentang bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi produktivitas kerja di perusahaan.

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji pertanyaan ataupun pernyataan pada kuesioner yang disebar valid atau tidak valid. Perhitungannya dengan cara membandingkan rhitung dengan rtabel dengan tingkat signifikan (kesalahan) 0,05% atau (5%). Bila nilai rhitung lebih besar dari rtabel (rhitung > rtabel) maka butir pernyataan

tersebut dikatakan valid. Untuk menentukan data yang diperoleh dari hasil penelitian dapat digunakan atau tidak maka penulis menggunakan uji validitas. Berdasarkan keterangan hasil Uji data, menunjukan semua butir pernyataan dalam penelitian ini memiliki r tabel lebih besar dari 0,207

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Standard Cronbach Alpha	Keputusan
Disiplin Kerja	0,796	0,600	Reliabel
Keselamatan dan Kesehatan Kerja	0,897	0,600	Reliabel
Produktivitas Kerja	0,754	0,600	Reliabel

Sumber: Data SPSS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, menunjukkan bahwa Ketiga variabel tersebut memiliki nilai Cronbach Alphalebih besar dari 0,60 yang berarti reliabel atau memenuhi persyaratan.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas P-Plot menjunjukkan bahwa bahwa grafik normal *Probability Plot* menunjukan pola grafik yang normal. Hal ini terlihat dari titik yang menyebar disekitar garis diagonal. Oleh karna itu dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas diperoleh nilai *tolerance* variabel Kompetensi sebesar 0,690dan Disiplin Kerja sebesar 0,690 dimana kedua nilai tersebut diatas 0,01 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) variabel Kompetensi sebesar 1.449 serta Disiplin Kerja sebesar 1,449 Dimana nilai tersebut kurang dari 10. Dengan demikian model regresi ini tidak ada multikolinearitas.

Analisis Regresi Linier

Hasil uji regresi diperoleh persamaan Y = 12,449 + 0,478X1 + 0,151X2, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Peningkatan atau penurunan disiplin karyawan sebesar satu satuan akan mengakibatkan peningkatan atau penurunan produktivitas sebesar 0,478 satuan. Demikian pula, perubahan kesehatan dan keselamatan kerja sebesar satu unit akan menyebabkan perubahan produktivitas sebesar 0,151 unit.
2. Nilai t statistik disiplin karyawan sebesar 5,063 melebihi nilai t kritis sebesar 1,662 pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H0) ditolak, yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara disiplin karyawan dan produktivitas karyawan. Nilai t-statistik kesehatan dan keselamatan kerja sebesar 2,180, juga melebihi nilai t kritis, sehingga hipotesis nol ditolak dan dipastikan adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut.
3. Selain itu, nilai p untuk disiplin karyawan dan kesehatan dan keselamatan kerja adalah 0,000, lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini memberikan bukti lebih lanjut untuk menolak hipotesis nol dan menegaskan Pengaruh secara simultan yang signifikan antara setiap variabel dengan produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa disiplin karyawan dan kesehatan serta keselamatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Peningkatan atau penurunan disiplin karyawan sebesar satu satuan berhubungan langsung dengan peningkatan atau penurunan produktivitas sebesar 0,478

satuan, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Begitu pula, perubahan kesehatan dan keselamatan kerja sebesar satu unit dapat mempengaruhi produktivitas sebesar 0,151 unit. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dan kepuasan kerja yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kenyamanan dan disiplin di tempat kerja, seperti keselamatan dan kesehatan, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif dan efisien.

Selain itu, hasil uji t-statistik menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kesehatan serta keselamatan kerja memiliki hubungan signifikan dengan produktivitas karyawan. Nilai t-statistik yang lebih besar dari t-kritis pada kedua variabel mengindikasikan bahwa hipotesis nol ditolak, yang menegaskan adanya hubungan positif yang kuat antara disiplin kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan produktivitas karyawan. Teori motivasi dan teori perilaku karyawan mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang aman dan disiplin yang baik dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan produktivitas. Selain itu, nilai p yang lebih kecil dari 0,05 semakin memperkuat bukti bahwa hubungan antara variabel-variabel ini dengan produktivitas karyawan memang signifikan secara statistik.

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan diketahui bahwa nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (*R Squlare*) adalah sebesar 0.413. Artinya, 41,3% variabel dependen produktivitas karyawan dijelaskan oleh variabel independen disiplin kerja dan kesehatan dan keselamatan kerja.

Uji Hipotesis Parsial

1. Berdasarkan olah data SPSS diperoleh nilai *t hitung* > *t tabel* atau (7.363> 1,662) Hal tersebut diperkuat juga dengan nilai p value < Sig. 0,05 atau (< 0,001 < 0,05). Dengan demikian maka Ho1 ditolak dan Ha1 diterima, hal ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara disiplin kerja terhadap produktivitas Karyawan.
2. Berdasarkan olah data SPSS diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (5.308 > 1,662) hal tersebut diperkuat dengan nilai p value < Sig. 0,05 atau (<0,001 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H0) ditolak, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara statistik antara kesehatan dan keselamatan kerja dengan produktivitas karyawan.

Uji Hipotesis Simultan

Hasil uji ANOVA yang menunjukkan nilai signifikansi 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, serta Fhitung yang lebih besar dari Ftabel (30.443 > 3.101), mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel disiplin kerja, keselamatan, dan kesehatan kerja terhadap produktivitas karyawan di PT Santoso Teknindo. Artinya, kombinasi dari ketiga faktor ini secara bersama-sama mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut tidak hanya berperan secara individual, tetapi juga berinteraksi satu sama lain dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Lebih lanjut, hasil uji ini membuktikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan tepat untuk menggambarkan hubungan antara disiplin kerja, keselamatan, kesehatan kerja, dan produktivitas karyawan. Dengan kata lain, model yang dibangun dapat menjelaskan pengaruh dari ketiga variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu produktivitas karyawan, secara baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat menggunakan model ini untuk merancang kebijakan yang lebih terarah dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan faktor disiplin kerja, keselamatan, dan kesehatan kerja secara holistik (Sinaga & Bernarto, 2021). Meningkatkan ketiga aspek tersebut secara bersamaan akan membawa dampak positif terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya melakukan upaya yang lebih intensif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung disiplin yang baik, keselamatan yang terjaga, serta kesehatan kerja yang optimal, agar dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi operasional perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Santoso Teknindo. Penelitian menunjukkan bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan, semakin tinggi tingkat produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan yang mendukung peningkatan disiplin kerja dapat diterapkan secara konsisten untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor keselamatan dan kesehatan yang memadai di lingkungan kerja dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada produktivitas. Perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada aspek K3 untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik.

Secara simultan, disiplin kerja, keselamatan, dan kesehatan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Kombinasi dari ketiga faktor ini berperan penting dalam mendorong kinerja karyawan yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tidak hanya fokus pada satu aspek, tetapi untuk mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam kebijakan manajerial guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

Alqawi, D., Ali, H., & Fauzi, A. (2024). Determinasi Produktivitas Kerja Melalui Motivasi: Analisis Lingkungan Kerja, Disiplin, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Tenaga Kesehatan RS. Satria Medika Bekasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, *5*(3).

Darmadi, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Kelapa Dua Gading Serpong Kabupaten Tangerang. JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma), 3(3), 240–247.

Darmadi, Suryani, N. L., & Sari, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisilikuid Pada Pt.Eagle Indo Pharma-Tangerang. 1(1), 56–67.

Elenika, M., & Putra, A. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Produktivitas Kerjakaryawan Pt. Sumber Usaha Kencana Agung Kabupaten Asahan. *Jurnal Sains Ekonomi (JSE)*, *2*(2), 49-56.

Hadiyanti, R., & Setiawardani, M. (2017). Pengaruh pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, *3*(3), 12-23.

Harun, M. H. (2022). Keselamatan Kerja, Kesehatan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, *8*(3), 460-474.

Innunisa, R. (2019). Pengaruh Keselamatan, Kesehatan Kerja (K3) dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Instalasi Produksi Pabrik Gula Tjoekir Jombang. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, *1*(3), 244-256.

Laili, N. H. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Serta Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Garis Harmoni. *E-Jurnal Bisnis Islam UINSA Surabaya*, *5*(2), 1-84.

Pramesti, D. A., & Munawaroh, N. A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Keselamatan Kerja, dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di UD Mugi Lestari Papar. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, *2*(4), 166-177.

Samahati, K. R. (2020). Pengaruh Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Alih Daya Pada PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *8*(1).

Sinaga, A. T. V., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kesehatan Dan Keselamatan Kerja, Dan Job Stress Terhadap Work Productivity Pada Perawat Di Rumah Sakit XYZ Jakarta. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi).*, *8*(3).

Sutapa, H., & Ayuanti, R. N. (2021). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Serta Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja CV Pahala Sentosa Kediri. *YUME: Journal of Management*, *4*(3).

Utama, A. I., & Woestho, C. (2023). Analisis Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Datascrip Pulo Gadung. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, *1*(1), 100-116.

Wati, F. I., Zaki, H., & Akhmad, I. (2021). Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja Dan Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kelapa Sawit Sewangi Sejati Luhur Kabupaten Kampar. *ECOUNTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, *1*(1), 343-352.