

**Budaya**

| **Kepemimpinan**

↓ ↓  
**KESELAMATAN**

Pelatihan



**Iklim**

**DAN KINERJA**



Beni Agus Setiono  
Tri Andjarwati



**Budaya**

**Kepemimpinan**

**KESELAMATAN**

**Pelatihan**  **Iklm**

**DAN KINERJA**

Beni Agus Setiono  
Tri Andjarwati

Penerbit  
**Diakana Jawa**  
Jl. Taman Pahlawan, No. 14,  
Taman - 140640  
Telp. : 021-87544278  
Email : diakana1@gmail.com

ISBN : 978-602-5815-87-6



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami ucapkan kehadirat Allah SWT, karena atas izin-Nya jugalah kami dapat menyelesaikan buku yang berjudul "Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan dan Kinerja".

Buku Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan dan Kinerja ini secara spesifik membahas tentang budaya keselamatan (*safety culture*), kepemimpinan keselamatan (*safety leadership*), pelatihan keselamatan (*safety training*) dan iklim keselamatan (*safety climate*). yang dihubungkan dengan komitmen karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. ini akan menguji dan menganalisis pengaruh budaya keselamatan, kepemimpinan keselamatan, pelatihan keselamatan dan iklim keselamatan terhadap komitmen karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Keselamatan kerja menjadi perhatian global bagi pengusaha, karyawan dan pemerintah, karena menurut perkiraan Organisasi Buruh Internasional ILO (*Internasional Labour Organization*) setiap tahun ada 2,3 juta kematian di seluruh dunia karena penyebab yang terkait pekerjaan. Hal tersebut sama saja dengan setiap 15 detik seorang pekerja meninggal saat bekerja dan 160 pekerja memiliki pekerjaan dengan risiko kecelakaan tinggi. Dari jumlah ini, sekitar 354.000 disebabkan oleh kecelakaan fatal. Selain itu, lebih dari 270 juta kecelakaan kerja dan 160 juta penyakit akibat kerja yang memengaruhi pekerja setiap tahun. Kerugian finansial akibat bahaya terkait kerja ini sangat besar. ILO memperkirakan lebih dari \$1,25 triliun, setara dengan 4 persen *Gross Domestic Product* (GDP) seluruh dunia, kerugian yang diderita setiap tahun akibat kecelakaan dan penyakit kerja.

Keselamatan kerja yang berdampak pada sakit dan kematian di tempat kerja sebenarnya dapat dicegah, yakni dengan cara melaksanakan budaya keselamatan di tempat kerja yang didukung dengan kebijakan dan program nasional. Masih banyak perusahaan yang menganggap kecelakaan pada saat bekerja sebagai kejadian buruk yang disebabkan oleh *human error* semata. Padahal banyak faktor yang menyebabkan hal itu terjadi. Kita harus mengubah kultur menyalahkan pekerja saat terjadi kecelakaan. Karena sebenarnya pemicunya bisa dari mana saja, seperti kesalahan sistem manajemen dari perusahaan atau kurangnya kesadaran perusahaan terhadap asas keselamatan kerja.

Ancaman kecelakaan di tempat kerja di negara berkembang seperti Indonesia masih sangat tinggi. *Institution of Occupational Safety and Health* (IOSH) adalah organisasi resmi untuk para profesional dalam bidang keselamatan kerja terbesar di dunia, dengan anggota 42.000 orang yang tersebar di 100 negara. Sementara menurut data *Internasional Labor*

*Organization* (ILO), di Indonesia rata-rata per tahun terdapat 99.000 kasus kecelakaan kerja. Dari total jumlah itu, sekitar 70 persen berakibat fatal yaitu kematian dan cacat seumur hidup.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis, bila ada kritik dan saran dari pembaca akan kami terima dengan senang hati. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan pengetahuan di negeri ini.

Tim Penulis

# DAFTAR ISI

Hal

## **BAB I**

### **PERILAKU ORGANISASI**

1.1	Pengertian Perilaku Organisasi.....	1
1.2	Perilaku K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).....	33

## **BAB II**

### **BUDAYA ORGANISASI**

2.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	15
2.1.1	Karakteristik Budaya Organisasi.....	18
2.1.2	Fungsi Budaya Organisasi.....	24
2.1.3	Peran Budaya Organisasi.....	24
2.1.4	Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Organisasi .....	26
2.1.5	Budaya Keselamatan (Safety culture)29	

## **BAB III**

### **KEPEMIMPINAN**

3.1	Pengertian Kepemimpinan.....	41
3.2	Kepemimpinan K3 (Safety leadership).....	49
3.3.1	Menanamkan Budaya Kepemimpinan di dalam Pelaksanaan kegiatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja.....	65
3.3.2	Meningkatkan Fokus pada Perilaku yang Aman.....	68

## **BAB IV**

### **PELATIHAN**

4.1	Pelatihan Tenaga Kerja.....	70
4.2	Pelatihan (K3) Safety training.....	79
4.3	Pembangunan Sistem Manajemen Terintegrasi.....	89

## **BAB V**

### **IKLIM KESELAMATAN**

5.1	Iklm keselamatan ( safety climate).....	94
5.2	Tipe Iklm Keselamatan Kerja .....	95
5.3	Pengukuran Iklm Keselamatan Kerja.....	96

## **BAB VI**

### **KOMITMEN**

6.1	Komitmen Karyawan.....	101
6.2	Dimensi komitmen .....	111
6.3	Faktor yang mempengaruhi komitmen .....	113

## **BAB VII**

### **KEPUASAN KERJA**

7.1	Kepuasan Kerja.....	116
7.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	122

## **BAB VIII**

### **KINERJA**

8.1	Kinerja.....	134
8.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	140
8.3	Hubungan antara Budaya K3 (Safety culture) terhadap Komitmen karyawan.....	142

## **DAFTAR PUSTAKA**

# **BAB I**

## **PERILAKU ORGANISASI**

### **1.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang mempelajari tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku secara individu, kelompok dan tingkah laku ketika berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi di mana mereka melakukan atau bergabung dalam organisasi tersebut. Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi.

Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

John Wiley (2000), yang menyebutkan bahwa: “Perilaku organisasi merupakan suatu istilah yang agak umum yang menunjukkan kepada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi”.

James L. Gibson, John. M. Ivancevich, James. H. Donnelly Jr. (1986) menyebutkan bahwa yang dimaksud: “Perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian”.

Robbin (2001) bahwa: “Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi”.

Larry L Cummings (2001), bahwa: “Perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan”.

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu atau kelompok yang terdapat dalam organisasi tersebut. Pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu atau kelompok. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi.

Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah : motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya. Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*). Jadi, meskipun faktor eksternal ini juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan

organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, namun tidak akan dibahas dalam konteks ilmu perilaku organisasi.

Kerangka dasar pada perilaku organisasi adalah terletak pada dua komponen yaitu individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi. Dan, menjalankan perannya dalam organisasi tersebut

## **1.2 Perilaku K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Di negara berkembang seperti Indonesia, Undang-undang keselamatan kerja yang berlaku tidak secara otomatis meningkatkan kondisi di tempat kerja, di samping hukuman yang ringan bagi yang melanggar aturan. Meningkatkan standar keselamatan kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja yang baik. Penggunaan mesin-mesin yang memberikan kemudahan bukanlah berarti mengesampingkan teknologi tradisional. Tujuan pokoknya adalah penekanan biaya produksi dan hal ini juga akan memacu pekerja untuk semakin meningkatkan keselamatan kerja untuk menekan kecelakaan kerja akibat penggunaan teknologi mesin-mesin.

Penyebab kecelakaan kerja yang terbesar adalah faktor manusia, yaitu kurangnya kesadaran pengusaha dan tenaga kerja sendiri terutama dalam melaksanakan berbagai peraturan perundang-rundangan. Namun setelah berlakunya UU tahun 1970 tentang keselamatan dan kesehatan kerja dan ditegaskan kembali dalam Pasal 86 ayat UU NO. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan kesadaran para pengusaha dan tenaga kerja itu sendiri

meningkat. Sebab menurut Pasal 86 ayat UU NO. 13 Tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan bahwa buruh atau pekerja berhak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu pekerjaan, karena dengan tidak adanya K3 atau Kesehatan dan Keselamatan Kerja akan tidak diragukan lagi banyak terjadi keceiakaan dalam kerja yang bersifat ringan sampai yang berat. Kebanyakan perusahaan juga merasa keberatan dengan adanya K3 atau Kesehatan dan Keselamatan Kerja karena setiap perusahaan atau industri merasa mereka harus mengeluarkan biaya tambahan padahal tidak demikian K3 merupakan langkah penghematan dan meningkatkan produktifitas. Karena dengan K3 perusahaan tidak di bebani dengan biaya kesehatan atau kecelakaan tenaga kerja atau karyawan karena kesehatan dan keselamatan dalam kerja sudah terjamin.

Pemerintah membuat aturan K3 seperti pada Pasal 3 Ayat 1 UU No. 1 Tahun 1970 tentang keselamatan kerja, yaitu : mencegah dan mengurangi kecelakaan; mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran; mencegah dan mengurangi bahaya peledakan; memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran atau kejadian-kejadian lain yang berbahaya; memberikan pertolongan pada kecelakaan; memberi alat-alat perlindungan diri pada para pekerja; mencegah dan mengendalikan timbul atau menyebarkan suhu, kelembaban, debu kotor, asap, uap, gas, hembusan angin, cuaca, sinar atau radiasi, suara dan getaran.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja adalah suatu sistem program yang dibuat bagi pekerja maupun pengusaha sebagai upaya

pengecahan (preventif) timbulnya kecelakaan kerja dan penyakit akibat hubungan kerja dalam lingkungan kerja dengan cara mengenali hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja dan penyakit akibat hubungan kerja, dan tindakan antisipatif bila terjadi hal demikian. Patut diketahui pula bahwa ide tentang K3 sudah ada sejak 20 (dua puluh) tahun lalu, namun sampai kini masih ada pekerja dan penisaahan yang belum memahami korelasi K3 dengan peningkatan kinerja perusahaan, bahkan tidak mengetahui aturannya tersebut. Sehingga seringkali mereka melihat peralatan K3 adalah sesuatu yang mahal dan seakan-akan mengganggu proses bekerjanya seorang pekerja.

Persepsi manajemen tentang K3 bisa saja belum lengkap atau manajemen menganggap K3 sebagai cost, tambahan biaya. Ada juga pimpinan yang tahu K3 namun sengaja tidak melaksanakannya, sebab ada beberapa peralatan harus dibeli. Untuk menekan pembelian, K3 tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Tenaga kerja harus mendapat perlindungan. Dalam menarik keuntungan semua aspek harus diperhitungkan sehingga pemasangan harga produk sudah memperhitungkan pelaksanaan K3 tersebut. Jangan hanya berprinsip, dengan modal sekecil-kecilnya mencari keuntungan sebesar-besarnya. Secara berkala diarahkan, terutama dalam persyaratan kerja, kemudian setelah bekerja diberi ceramah atau lainnya sehingga mengetahui bagaimana bekerja secara aman. K3 merupakan salah satu kebutuhan pekerja untuk bisa produktif, bekerja optimal, dan dalam keadaan sehat walafiat. Inti dari terlaksananya K3 dalam perusahaan adalah adanya kebijakan standar berupa kombinasi aturan, sanksi dan benefit dilaksanakannya K3 oleh perusahaan bagi pekerja dan perusahaan,

atau dengan kata lain adanya suatu kebijakan mutu K3 yang dijadikan acuan/pedoman bagi pekerja dan pengusaha.

Menurut Budiono (2003): “Di dalam suatu lingkungan kerja, pekerja akan menghadapi tekanan dalam lingkungan. yang berasal dari aspek kimiawi, fisik, biologis dan psikis. Tekanan fisik yang kerap terjadi dalam suatu lingkungan kerja, misalnya adanya kebisingan dan keadaan iklim yang tinggi di Indonesia sedikitnya satu juta pekerja terancam bising dan akan diperkirakan terus meningkat”.

Perilaku Keselamatan (*safety performance*) adalah perilaku kerja yang relevan dengan keselamatan dapat dikonseptualisasikan dengan cara yang sama dengan perilaku-perilaku kerja lain yang membentuk perilaku kerja.

Griffin dan Neal (2000): “Perilaku keselamatan merupakan aplikasi dari perilaku tugas yang ada di tempat kerja”.

Perilaku keselamatan adalah perilakutugas dan perilaku kontekstual, menurut Borman dan Motowidlo, (1993) dalam (Griffin dan Neal, (2000) yaitu: “Pematuhan dan partisipasi individu pada aktivitas-aktivitas pemeliharaan keselamatan di tempat kerja. Sebagai umpan balik maka karyawan hendaknya menyadari arti pentingnya keselamatan bagi dirinya maupun bagi perusahaan tempat bekerja”.

Pengetahuan keselamatan sangat penting dalam memahami perilaku keselamatan kerja, karena pengetahuan yang diperoleh dalam pengetahuan keselamatandapat diterapkan di dalam lingkungan kerja. Pengetahuan keselamatan dipengaruhi oleh

pengetahuan karyawan terhadap prosedur keselamatan kerja yang diberikan atau diterapkan di dalam perusahaan. Dengan adanya pengetahuan keselamatan karyawan lebih waspada terhadap kecelakaan kerja.

Griffin dan Neal (2003:15): “Persepsi iklim keselamatan dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap keselamatan, cara karyawan melaksanakan pekerjaan dan cara karyawan berinteraksi sesama karyawan yang mempunyai dampak langsung pada hasil keselamatan seperti kecelakaan kerja pada perusahaan”.

Berdasarkan teori diatas pengetahuan akan suatu hal cenderung disertai dengan penerapan sikap. Tentunya hal ini berperan penting dalam mengurangi tingkat kecelakaan kerja. Sehingga diperlukan suatu program yang dapat mencegah terjadinya kecelakaan atau mengurangi kemungkinan suatu kecelakaan terjadi pada para tenaga kerja. Keselamatan kerja bertujuan melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi serta produktivitas nasional, menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada ditempat kerja, sumber produksi dipelihara dan dipergunakan secara aman dan efisien.

Menurut Suma'mur (1989:4): “Perlindungan keselamatan karyawan mewujudkan produktifitas yang optimal”.

Perilaku keselamatan dalam keselamatan kerja yang berhubungan langsung dengan perilaku karyawan dalam bekerja demi keselamatan individu sangat berhubungan erat dengan iklim keselamatan dan pengetahuan keselamatan, karena dengan keadaan iklim keselamatan yang ada di dalam perusahaan dapat

mempengaruhi tingkat kesehatan karyawan dan dengan adanya pengetahuan keselamatan kerja yang tinggi, maka karyawan mampu mengerti dan memahami arti keselamatan kerja dengan baik. Dan komponen terpenting dalam menjaga keselamatan jiwa dan keselamatan peralatan kerja adalah pengetahuan tentang penggunaan perlengkapan keselamatan kerja bagi karyawan.

Dengan demikian keselamatan kerja adalah upaya manusia untuk menciptakan keselamatan dalam suatu proses kerja yang bertujuan melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produktivitas nasional, menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada di tempat kerja, dan sumber produksi dipelihara dan dipergunakan secara aman dan efisien.

Perilaku kesehatan manusia atau individu dipengaruhi oleh faktor dasar yaitu faktor yang menjelaskan alasan atau motivasi seseorang untuk berperilaku, faktor pendukung adalah faktor yang merupakan pendukung untuk berperilaku dan faktor pendorong yaitu faktor lingkungan yang dominan dalam pembentukan perilaku. Tenaga kerja yang berperilaku sehat akan menghindari risiko terjadinya penyakit akibat kerja dan kecelakaan kerja.

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan suatu upaya untuk menciptakan suasana bekerja yang aman, nyaman, dan tujuan akhirnya adalah mencapai produktivitas setinggi-tingginya. Maka dari itu K3 mutlak untuk dilaksanakan pada setiap jenis bidang pekerjaan tanpa kecuali. Upaya K3 diharapkan dapat mencegah dan mengurangi risiko terjadinya kecelakaan maupun penyakit akibat melakukan pekerjaan.

Dalam pelaksanaan K3 sangat dipengaruhi oleh 3 faktor utama yaitu manusia, bahan, dan metode yang digunakan, yang artinya ketiga unsur tersebut tidak dapat dipisahkan dalam mencapai penerapan K3 yang efektif dan efisien. Sebagai bagian dari Ilmu Kesehatan Kerja, penerapan K3 dipengaruhi oleh 4 faktor yaitu adanya organisasi kerja, administrasi K3, pendidikan dan pelatihan, penerapan prosedur dan peraturan di tempat kerja, dan pengendalian lingkungan kerja. Dalam Ilmu Kesehatan Kerja, faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor terbesar dalam mempengaruhi kesehatan pekerja, namun demikian tidak bisa meninggalkan faktor lainnya yaitu perilaku. Perilaku seseorang dalam melaksanakan dan menerapkan K3 sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas keberhasilan K3.

Menurut ILO, kecelakaan kerja 88% karena perilaku yang tidak aman, 10% karena kondisi/lingkungan yang tidak aman dan 2% karena keadaan yang tidak dapat diprediksikan. Menurut pandangan dan keyakinan tradisionil, kecelakaan kerja terjadi karena nasib, sedang naas, sial, kurang beruntung dan lain-lain, kecelakaan kerja tidak terjadi pada dirinya sehingga tidak perlu ada rencana untuk mencegahnya, dan tidak setiap tindakan beresiko (*unsafe act*) akan menyebabkan kecelakaan kerja. Akibat dari pandangan tersebut, mereka enggan dan malas berlatih untuk berperilaku selamat (*safe behavior*), enggan membiasakan diri berperilaku selamat dan akhirnya resiko kecelakaan menjadi meningkat.

Berbeda dengan pandangan dan keyakinan ilmu perilaku, bahwa kecelakaan kerja adalah peristiwa yang rasional dan dapat dijelaskan, merupakan rangkaian peristiwa yang tidak berdiri

sendiri, sehingga langkah atau tindakan harus diambil agar kecelakaan kerja dapat dicegah dan peluangnya akan lebih besar jika tindakan korektif (latihan dan membiasakan diri) tidak dilakukan.

Ada 3 faktor (*safety triad*) yang dapat mempengaruhi terjadinya kecelakaan kerja, yaitu: faktor kepribadian (*person factor*), faktor lingkungan atau kondisi kerja (*environment factor*) dan faktor perilaku atau tindakan (*behavior factor*).

a. Faktor kepribadian (*personality*) :

1. Apakah orang tersebut mengetahui bahaya dari pekerjaan atau tindakannya?
2. Apakah ia mengetahui apa yang seharusnya dilakukan?
3. Mampukah ia melakukannya?
4. Bagaimanakah perasaannya ketika melakukannya? (sulit, mudah, dengan terpaksa dll)

Faktor ini tergantung kepada: tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, lingkungan sosial hidupnya, dan lain-lain. Hal ini sulit diungkap secara keseluruhan karena terletak di dalam diri seseorang.

b. Faktor lingkungan atau kondisi kerja :

Contoh dari faktor ini adalah adanya tumpahan minyak, air, atau cairan kimia di lantai kerja, APD, efektifitas dari alat pelindung mesin dan sebagainya. Kondisi lingkungan atau kondisi kerja merupakan faktor yang mudah diketahui, oleh karena itu orang lebih sering dan senang untuk menyalahkan kondisi yang tidak aman.

c. Faktor perilaku (tindakan) :

Faktor ini menekankan kepada apa yang sesungguhnya telah dilakukan dan bukan kepada apa yang diinginkan untuk dilakukan.

Dari ketiga faktor tersebut, ternyata penyebab kecelakaan kerja didominasi oleh faktor perilaku/tindakan (*behavior factor*), misalnya: dari data I.L.O (1989) mengungkapkan dari 75.000 kasus kecelakaan 88% disebabkan tindakan tidak aman, 10% oleh kondisi tidak aman dan 2% kejadian yang tak dapat diprediksi, Strasser (1981:83) membuktikan bahwa " *unsafe behavior is contributing cause of 85 % of all accident*".

Penelitian Hidayat (1999:3): "Hasil penelitian menjelaskan, bahwa di jalan tol dari tahun 1992 sampai tahun 1996 menyimpulkan bahwa dari 2101 kasus kecelakaan yang terjadi di jalan tol 64,8 % adalah faktor pengemudi".

Dari beberapa hal yang diungkapkan diatas, maka perilaku K3 harus terus dilatih agar menjadi suatu kebiasaan (*safe behavior*). Proses latihan perilaku K3 dapat dilakukan melalui tahapan:

a. *Observation* (Pengamatan)

Observation, menga-mati dan memonitor perilaku pekerja dan mengidentifikasi (mengenali) manakah perilaku selamat dan manakah perilaku tidak selamat.

b. *Feedback* (Umpan Balik)

Feedback, memberikan umpan balik. Katakan kepada pekerja anda apakah ia melakukan tindakan selamat atau tidak selamat. Umpan balik yang tepat merupakan pemicu kepada pekerja untuk meneruskan atau merubah perilakunya

c. *Reinforcement* (penguatan)

*Reinforcement* (penguatan), pemberian suatu penguatan yang positif sesudah pekerja anda melakukan tindakan selamat dapat mendorong pekerja tersebut melakukan lagi tindakan tersebut.

d. *Behavior Change* (Perubahan Perilaku)

*Behavior change* (perubahan perilaku), perubahan ini terjadi hanya bila selalu dilakukan penguatan ke arah "*safe behavior*", ini merupakan tujuan dari ketiga proses sebelumnya.

### 1.3 Pendekatan Persuasif Dalam Perilaku K3

Melihat prioritas utama dalam menangani kecelakaan kerja adalah manusia, maka usaha yang paling tepat dilakukan adalah bagaimana membuat manusia berdisiplin dan sadar akan bahaya kecelakaan. Untuk mengetahui perilaku manusia dalam bekerja maka perlu dilakukan analisa psikologi. Analisa yang dilakukan dengan melihat pekerja dalam bekerja dari segi pikiran, perasaan dan tidakan yang merupakan pembentuk perilaku.

#### a. Pembangkitan sisi pikiran pekerja

Faktor pikiran berisi tentang keyakinan seseorang mengenai apa yang berlaku. Sekali kepercayaan telah terbentuk, maka keyakinan tersebut akan menjadi dasar pertimbangan seseorang mengenai perbuatan yang akan dilakukan. Keyakinan sendiri terbentuk dari informasi yang didapat seseorang. Bisa saja pekerja berperilaku tidak aman karena tidak mengerti bagaimana cara berperilaku aman. Oleh karena itu dalam komponen ini direncanakan program untuk meningkatkan pengetahuan pekerja tentang keselamatan kerja, yaitu dengan pelatihan singkat, simulasi, dan *workshop* sesuai analisa kebutuhan pelatihan.

#### b. Pembangkitan sisi perasaan pekerja

Usaha selanjutnya dalam pendekatan persuasi dalam peningkatan keselamatan kerja adalah berusaha mengubah reaksi emosional pekerja. Faktor yang paling berperan disini adalah pembangkitan sisi perasaan dari pekerja untuk berperilaku disiplin dalam bekerja. Pada dasarnya pekerja tahu cara berperilaku yang aman, namun karena berbagai hal seperti menghemat waktu, menghemat usaha, merasa lebih nyaman,

dan menarik perhatian membuat pekerja memomorduakan keselamatan. Untuk mengubah pemahaman pekerja ini diperlukan program-program antara lain :

1. Kampanye dan Sosialisasi Keselamatan Kerja
2. Publikasi Data Kecelakaan Kerja

c. Pembangkitan Sisi Tindakan

Yaitu perilaku atau kebiasaan yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan objek lain yang ada disekitar lingkungannya. Ketika lingkungan sekitarnya tidak nyaman atau mendorong kearah negatif (*negatif reonforcement*) maka kecenderungan perilaku manusia tersebut juga ke arah negatif. Jadi untuk mempengaruhi perilaku seseorang juga harus merubah lingkungan fisiknya. Perilaku tidak aman juga sering dipicu oleh adanya pengawas atau manajemen yang tidak peduli dengan keselamatan kerja. Pihak manajemen ini secara tidak langsung memotivasi para pekerja untuk mengambil jalan pintas, mengabaikan bahwa perilakunya berbahaya demi kepentingan tercapainya target produksi. Perilaku tidak aman juga bisa dipicu oleh tidak tersedianya Alat Pelindung Diri di lokasi kerja. Karena tuntutan *deadline* pekerjaan, sehingga tanpa alat pelindung diri pekerja terpaksa melakukan pekerjaan yang berpotensi bahaya. Jika hal ini dibiarkan maka akan menjadi kebiasaan dalam bekerja. Memberikan *Reward* terhadap pekerja yang selalu berperilaku aman dan sebaliknya *Punishment* di berikan kepada pekerja yang berperilaku tidak aman.

## **BAB II**

### **BUDAYA ORGANISASI**

#### **2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Tetapi sering terjadi, nilai-nilai tersebut tidak cukup membantu individu yang bersangkutan untuk sukses dalam organisasi. Yang bersangkutan perlu belajar bagaimana organisasi tersebut melakukan kegiatannya. Biasanya diberikan *training* untuk merestrukturisasikan cara berpikir. Mereka diajarkan untuk berpikir dan bertindak seperti yang dikehendaki organisasi.

Budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi melingkupi seluruh pola perilaku anggota organisasi dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berinteraksi, baik di dalam ruang lingkup internal maupun ketika berinteraksi dengan lingkungan eksternal.

Menurut Scheinn (1992) dalam Hessel Nogi (2005:15), secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai: “Pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal, dan telah terbukti sah dan oleh karenanya diajarkan kepada para anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah yang dihadapi. Hal ini

cukup bernilai dan, oleh karenanya pantas diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan dalam hubungannya dengan problem-problem tersebut”.

Robbins (2002:279): “Defenisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins, budaya organisasi cukup didefenisikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian. Budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Dan anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut”.

Budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

Menurut Schein budaya organisasi memiliki 3 (tiga) tingkat yaitu: (dalam Stonner 1996:183)

1. Artifak (*artifact*) adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang

- memperhatikan budaya. Artifak termasuk produk, jasa dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
2. Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
  3. Asumsi dasar (*basic assumption*) adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di sebuah organisasi sering kali lewat asumsi yang diucapkan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi birokrasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya. Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi (birokrasi) adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri para anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat di dalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Begitu kuatnya pengaruh budaya organisasi (birokrasi) terhadap perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasi (birokrasi) mampu menetapkan tapal batas untuk membedakan dengan organisasi (birokrasi) lain; mampu membentuk identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi; mampu mempermudah terciptanya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu; mampu meningkatkan kemandirian keterikatan sistem sosial; dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbol-simbol kendali perilaku para anggota organisasi.

### **2.1.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Untuk memberikan pengertian yang lebih mudah, terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting menurut Robbins, yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu: (dalam Pabundu Tika 2006:10)

#### **1. Inisiatif Individual**

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

#### **2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko**

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik,

apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

### 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

### 5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

### 6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

## 7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para pegawai dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

## 8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.

## 9. Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

## 10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang- kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Beberapa kultur organisasi dapat dikatakan kuat sedangkan yang lainnya dikatakan lemah. Menurut Muchlas (2005:534) untuk mengetahui apakah kultur suatu organisasi sudah kuat, ada beberapa karakteristik yang perlu dinilai yaitu:

### 1. Kebersamaan

Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kebersamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang

nilai-nilai inti. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh faktor orientasi dan penghargaan. Supaya orang-orang tersebut mau berbagi nilai-nilai kultural yang sama, mereka harus mengetahui apakah nilai-nilai ini. Banyak organisasi memulai proses ini dengan program orientasi. Para pegawai baru diberitahu tentang filosofi organisasi dan cara untuk mengoperasikannya. Orientasi ini berlanjut dalam pekerjaan manakala atasan dan teman sekerja mereka berbagi nilai-nilai ini melalui kebiasaan-kebiasaan, kata-kata, contoh-contoh atau kerja sehari-hari. Kebersamaan juga dapat dilihat dari keteraturan perilaku anggota-anggota organisasi yang dapat diamati. Selain itu kebersamaan juga dipengaruhi oleh penghargaan. Organisasi-organisasi memberikan promosi, pangkat atau jabatan, pengakuan dan bentuk-bentuk penghargaan yang lain kepada mereka yang setia dengan nilai-nilai ini.

## 2. Peran Pemimpin

Pemimpin yang kuat adalah seorang pemimpin yang dapat menetapkan arah organisasi yang dipimpinnya artinya dapat melahirkan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi, mengarahkan orang-orang untuk menciptakan kesatuan tindakan, dan juga dapat memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahannya. Sehingga tercipta budaya yang terbuka dalam organisasi.

## 3. Intensitas

Derajat intensitas di sini adalah hasil dari struktur penghargaan. Ketika para karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi penghargaan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang

ditetapkan organisasi, keinginan mereka untuk melakukannya dengan cara tersebut akan meningkat. Sebaliknya, ketika mereka tidak diberi penghargaan atau merasa lebih menguntungkan kalau tidak mengerjakan sesuatu dengan cara yang ditetapkan organisasi, komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan menghilang. Meskipun pengakuan dan penghargaan- penghargaan financial lainnya juga termasuk penting, uang ternyata masih memegang peranan penting.

Budaya organisasi yang berlaku dalam dunia birokrat, bentuk dan sumber daya yang ada dalam organisasi pada umumnya sama dengan apa yang ada dalam organisasi perusahaan dan sosial. Namun berbeda dalam visi, misi dan karakteristik yang dimilikinya. Organisasi publik atau birokrasi publik tidak berorientasi langsung pada tujuan akumulasi keuntungan, namun memberikan layanan publik dan menjadi katalisator dalam penyelenggaraan pembangunan maupun penyelenggaraan tugas negara.

Luthans dan Kreitner (dalam Hessel Nogi 2005:16) berpendapat bahwa ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi publik:

1. Budaya organisasi merupakan proses belajar (*learned*).
2. Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), bukan milik individu.
3. Budaya organisasi diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (*transgenerational*).
4. Budaya organisasi mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan simbol (*symbolic*).

5. Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*).
6. Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan orang untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).

### **2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, antara lain: (dalam Pabundu Tika 2006:13)

1. Menurut Robbins yaitu sebagai berikut:
  - a. Berperan menetapkan batasan.
  - b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
  - c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
  - d. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
  - e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
2. Parsons dan Marton mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

### **2.1.3 Peran Budaya Organisasi**

Menurut Wirawan (2007:35), peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, yaitu:

1. Identitas organisasi  
Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur organisasi menjadi satu. Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktifitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

3. Reduksi konflik

Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah atau klien organisasi.

7. Motivasi

Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja yang tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

9. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

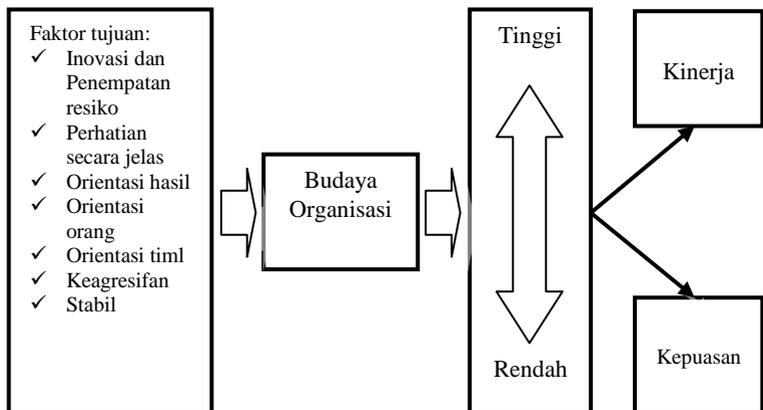
10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian kesuksesan organisasi dalam pasar persaingan.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai ruhnya organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang jika diinternalisasikan oleh semua anggota organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk bersaing atau berkompetensi.

#### **2.1.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Organisasi**

Robbins menggambarkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel campur tangan. Para anggota organisasi membentuk persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kebudayaan organisasi itu. Persepsi yang mendukung dan persepsi yang tidak mendukung itu, kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Berikut ini digambarkan bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan karyawan, sebagai berikut.



Sumber : Masana (2012:106)

**Gambar 2.1 : Dampak Budaya Organisasi Pada Kinerja dan Kepuasan**

Kinerja karyawan/pegawai dipengaruhi oleh sosialisasi kinerja apa yang harus dan apa yang sebaliknya tidak dikerjakan. Sosialisasi kinerja termasuk nilai-nilai yang tepat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja para karyawan/pegawai. Selanjutnya Kotter dan Heskett Dalam Masana (2012:107)

menyimpulkan dari penelitian mereka bahwa hubungan antara budaya birokrasi dan kinerja terletak dalam ukuran dalam budaya birokrasi yang kuat dan budaya birokrasi yang adaptif. Hubungan antara budaya birokrasi kuat dan adaptif dengan kinerja ada tiga kategori yaitu: “Pertama, berkaitan dengan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja yang unggul. Kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yakni adalah penyatuan tujuan, menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa, mempunyai nilai dan perilaku yang dianut bersama, ada rasa aman, rasa komitmen dan loyal. Kedua, membuat pekerjaan secara intrinsik dihargai yakni melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan mengakui berperan serta. Ketiga, membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa berdsandar pada birokrasi formal”.

Selanjutnya Brown dalam Masana (2012:108) mengatakan bahwa: “Budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Para anggota organisasi dengan segala daya dan upayanya dengan penuh inisiatif dan antusiasme bersatu menuju arah yang sama dengan memanfaatkan sumber-sumber daya secara tidak boros. Itu berarti kinerja organisasi dicapai dengan cara yang sehat dan menyenangkan para anggota organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan”.

Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja organisasi ditunjukkan oleh hasil penelitian terhadap 207 perusahaan oleh Kotter dan Heskett dalam Masana (2012:109) yang menyimpulkan sebagai berikut. “Bahwa

budaya organisasi berdampak secara berarti terhadap kinerja ekonomi dalam jangka panjang, budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor lebih penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang, budaya organisasi banyak menghambat kinerja keuangan dalam jangka panjang, budidaya-budaya dimaksud mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pintar dan orang yang berakal sehat dan terakhir bahwa walaupun sulit untuk diubah, namun budaya organisasi dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja organisasi”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, terlebih lebih adanya budaya yang kuat dan adaptif, karena dengan budaya yang kuat dan adaptif maka seluruh anggota organisasi berkomitmen memiliki organisasi, bersatu, bermotivasi, berinovasi dan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.5 Budaya Keselamatan (*Safety culture*)**

Dalam Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja RI No.245/Men/1990 tertanggal 12 Mei 1990, tertulis bahwa 1) Budaya K3 adalah perilaku kinerja, pola asumsi yang mendasari persepsi, pikiran dan perasaan seseorang yang berkaitan dengan K3. 2) Memberdayakan adalah upaya untuk mengembangkan kemandirian yang dilakukan dengan cara menumbuhkan kesadaran, kemauan dan kemampuan dalam bertindak dan memahami suatu permasalahan. 3) Pembudayaan adalah upaya/proses memberdayakan pekerja

sehingga mereka mengetahui, memahami, bertindak sesuai norma dan aturan serta menjadi panutan atau acuan bagi pekerja lainnya.

Menurut Blair (2003) dan Clarke (2000), konsep budaya keselamatan merupakan bagian dari budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kombinasi dari perilaku, sikap, persepsi, dan keluarannya berupa performansi, yang dapat menggerakkan roda organisasi.

Blair, 2003; Cooper, 2002; De Pasquale & Geller, 1999) mendefinisikan: “Budaya keselamatan merupakan penjelmaan dari perilaku, sikap, dan nilai secara bersama untuk mencapai derajat performansi sehat dan selamat, yang dipahami dan dijadikan prioritas utama dalam suatu organisasi”.

Budaya K3 (*Safety culture*) yang meliputi persepsi, asumsi, nilai, norma dan keyakinan para pekerja, dianggap lebih bersifat global dari pada iklim K3 (*safety climate*). Diadopsi menurut Shadur dkk. (1999) budaya K3 bersifat melekat kepada kelompok dalam suatu organisasi, dan lebih sulit diukur dari pada iklim K3, yang merupakan indikator permukaan dari kultur yang lebih mudah dimengerti. Guldenmund (2000) yang kemudian diadaptasi, menyatakan bahwa iklim K3 cenderung berdasarkan sikap seseorang terhadap K3 dalam suatu organisasi, sedangkan budaya K3 lebih menekankan kepada keyakinan dan kepastian terhadap sikap-sikap yang berdasarkan nilai-nilai dalam kelompok sosial. Budaya keselamatan (*Safety culture*) yang meliputi persepsi, asumsi, nilai, norma dan keyakinan pekerja, dianggap lebih bersifat global dari pada iklim keselamatan (*safety climate*). Diadopsi menurut

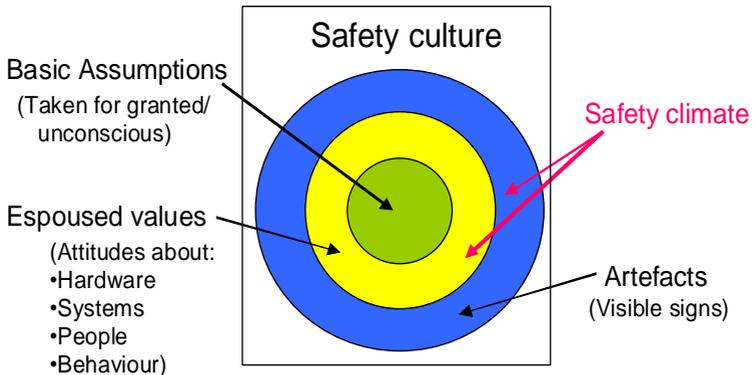
Shadur dkk. (1999) budaya keselamatan bersifat melekat kepada kelompok dalam suatu organisasi, dan lebih sulit diukur dari pada iklim keselamatan, yang merupakan indikator permukaan dari kultur yang lebih mudah dimengerti. Budaya K3 secara tidak langsung dapat diketahui melalui iklim K3 dalam organisasi dengan cara mengukur sikap pekerja terhadap K3 dan persepsi mereka tentang potensi sumber bahaya di tempat kerja (Flin et al.,2000; Guldenmund,2000). Iklim K3 merupakan refleksi sesaat (*snap shot*) dari budaya K3 (Geller,2000). Para profesionalis K3 menggunakan iklim K3 untuk mengetahui budaya K3 sesaat melalui sikap selama penerapan program K3, karena biasanya sikap sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja (Cheyne et al.,1998).

Selanjutnya iklim K3 dapat dianggap sebagai pengukur atau indikator budaya K3 melalui sikap dan perilaku anggota organisasi dalam waktu tertentu (Dedobbeleer & Beland,1991; Flin et al.,2000).

Reason (1997): “Program keselamatan dan kesehatan kerja sebaiknya dimulai dari tahap yang paling dasar, yaitu pembentukan budaya keselamatan dan kesehatan kerja Dan program keselamatan dan kesehatan kerja dapat berfungsi dan efektif, apabila program tersebut dapat terkomunikasikan kepada seluruh lapisan individu yang terlibat dalam pekerjaan tersebut”.

Pengukuran terhadap iklim K3 menggunakan instrument yang dapat mencatat persepsi tentang isu-isu K3 dari individu sebagai sampel. Diadopsi menurut Guldenmund (2000) dan Cooper (2000), pengukuran iklim K3 yang biasa digunakan adalah dengan menggunakan angket melalui administrasi pelaporan diri dengan pendekatan survey.

Guldenmund (2000) mengusulkan bahwa budaya keselamatan terdiri dari tiga tingkat, mirip dengan lapisan sebuah bawang (lihat Gambar 2.2). Inti terdiri dari asumsi dasar, tetapi asumsi ini tidak spesifik untuk keselamatan, tetapi lebih umum. Lapisan berikutnya diberi nama 'nilai-nilai yang dianut' yang dalam prakteknya mengacu pada sikap anggota organisasi. Sikap-sikap yang spesifik untuk keselamatan, sebagai lawan faktor organisasi umum. Ada empat kelompok luas dari sikap, yaitu sikap terhadap perangkat keras (misalnya: desain pabrik), sistem manajemen (misalnya: sistem keselamatan), orang (misalnya: manajemen senior) dan perilaku (misalnya: mengambil resiko). Lapisan luar terdiri dari artefak atau ekspresi yang keluar dari budaya keselamatan. Ini akan mencakup peralatan (misalnya: alat pelindung diri), perilaku, (misalnya: menggunakan peralatan keselamatan yang sesuai atau manajer melakukan wisata keselamatan), tanda-tanda fisik (misalnya: jumlah posting hari sejak kecelakaan terakhir publik), dan kinerja keselamatan (jumlah insiden).



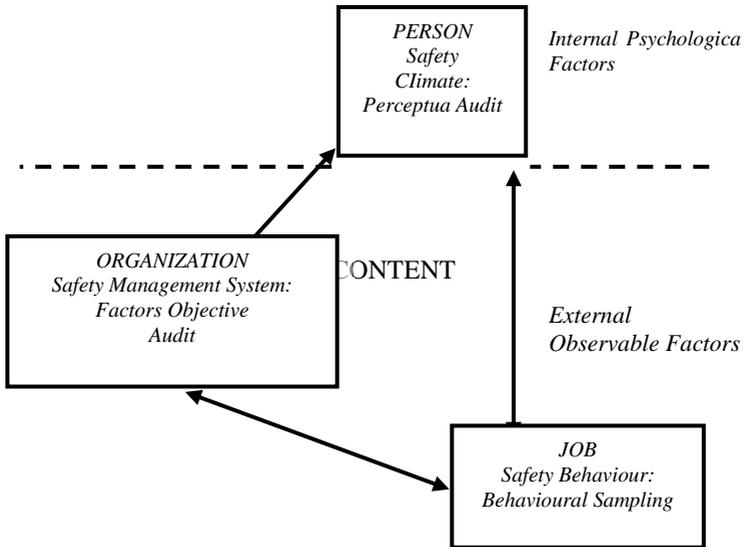
**Gambar 2.2 Model *Safety culture***

**(Sumber : PRISM FG1 *Safety culture* Application Guide)**

### **2.1.5.1 Komponen Utama/*Aspek Safety culture***

Terdapat tiga komponen utama budaya keselamatan yaitu bersifat psikologis, situasional, dan perilaku, yang dapat diukur baik dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif (Cooper, 2000).

1. Aspek psikologis pekerja terhadap K3 (*Psychological aspects, what people feel, what is believe*).
2. Aspek perilaku K3 pekerja (*Behavioral aspects, what people do, what is done*)
3. Aspek situasi atau organisasi dalam kaitan dengan K3 (*Situational aspects, what organizational has, what is said*)



**Gambar 2.3**  
**Cooper's Reciprocal Safety culture Model Applied to Each**  
**Element (Sumber: Cooper, 2001)**

Aspek pertama, apa yang dirasakan seseorang sangat terkait dengan aspek pribadi (*person*), seperti misalnya: cara pikir, nilai, pengetahuan, motivasi, harapan dan lain-lain. Aspek kedua berkaitan erat dengan perilaku sehari-hari (*behaviour*), seperti misalnya: perilaku sehari-hari di perusahaan, kebiasaan-kebiasaan dalam K3 dan sebagainya. Aspek ketiga berkaitan erat dengan situasi lingkungan kerja (*environment*) seperti apa yang dimiliki perusahaan/organisasi mengenai K3, contohnya Sistem Manajemen K3, SOP, Komite K3, peralatan, lingkungan kerja, dan sebagainya.

### 2.1.5.2 Indikator *Safety culture*

Dalam konteks K3, istilah budaya hadir pada level yang lebih tinggi, sebagian berhubungan dengan kebijakan dan tujuan (input). Sedangkan istilah iklim perusahaan sering dipakai untuk menerangkan hasil (output) budaya keselamatan yang lebih terukur (lihat Gambar 2.3). Pengukuran tentang iklim keselamatan sendiri sebenarnya mengukur dimensi-dimensi budaya keselamatan dalam batas-batas tertentu.

Dari Cooper's Reciprocal *Safety culture* Model dari dimensi *safety climate* dapat dijabarkan menjadi 11 dimensi, dimensi berikut ini menjadi fokus utama untuk memastikan keselamatan iklim organisasi saat ini. Masing-masing telah terbukti secara jelas berkaitan dengan budaya keselamatan yang efektif. Dimensi yang dimaksud tersebut diantaranya :

1. Komitmen manajemen
2. Tindakan manajemen
3. Komitmen pribadi terhadap keselamatan
4. Akibat dari kebutuhan kecepatan kerja
5. Persepsi terhadap level resiko
6. Keyakinan tentang penyebab kecelakaan
7. Pengaruh tekanan kerja
8. Efektifitas komunikasi keselamatan di dalam organisasi
9. Efektifitas prosedur darurat
10. Pentingnya pelatihan keselamatan
11. Status orang dan komite keselamatan dalam suatu organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Wieke Yuni Christina, Ludfi Djakfar, Armanu Thoyib, dengan judul “Pengaruh Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Proyek Konstruksi”, Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi budaya keselamatan dan kesehatan kerja terutama pada proyek konstruksi, serta menganalisa pengaruh faktor-faktor budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja proyek konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel bebas yang terdiri dari Komitmen *Top Management* terhadap K3, Peraturan dan Prosedur K3, Komunikasi Pekerja, Kompetensi Pekerja, Lingkungan Kerja, dan Keterlibatan Pekerja dalam K3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Proyek Konstruksi.

Berbagai Model Budaya Keselamatan umumnya berkembang dari lingkup ilmu-ilmu perilaku (*Behavioral Sciences*: antropologi, sosiologi dan psikologi). Terutama dalam pendekatan Organisasi dan Manajemen serta Psikologi Organisasi yang kajiannya khusus mempelajari masalah manusia dalam bidang Keselamatan (*Safety*). Perkembangan tersebut banyak menciptakan berbagai model Budaya Keselamatan dengan masing-masing indikator budaya keselamatan yang sebagian besar dewasa ini banyak dipergunakan di berbagai sektor di industri maupun jasa pelayanan.

Budaya keselamatan dari seorang ahli psikologi organisasi yang banyak meneliti dan menjadi konsultan dalam mengembangkan perilaku selamat (*safety behavior*) dan budaya keselamatan (*Safety culture*) yaitu Dominic Cooper. Menurutnya

Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja di sebuah perusahaan yang merupakan bagian dari budaya organisasi bisa dilihat dari 3 indikator yaitu:

1. Aspek psikologis pekerja terhadap K3
2. Aspek perilaku K3 pekerja
3. Aspek situasi atau organisasi dalam kaitan dengan K3.

Menurut pandangan ini bila suatu perusahaan mempunyai budaya K3 yang kuat tentu akan memiliki budaya organisasi juga kuat dan akan berorientasi pada K3 dalam produksi. Pekerja atau SDM diperusahaan tentu akan memiliki nilai-nilai K3 dan persepsi terhadap bahaya secara benar yang serta akan menampilkan perilaku K3 yang diharapkan secara konsisten. Perusahaan juga akan mempunyai organisasi dan manajemen, system manajemen K3 yang tepat dan diterapkan secara konsisten serta mempunyai peralatan dan anggaran yang sesuai dan lain sebagainya.

Karena itu budaya keselamatan tidak dapat digambarkan hanya dengan sebuah indikator saja (*single indicator*) yang hanya menggambarkan salah satu aspek saja. Budaya keselamatan merupakan suatu konsep yang menyangkut aspek manusia (*Human being*) yang memiliki aspek internal yang tidak terlihat (*Mind*) maupun eksternal yang terlihat (*Behavior*) yang tentunya keberadaannya hadir dalam suatu konteks social (*Community atau Organization*). Oleh karenanya budaya keselamatan perlu difahami dalam kerangka indikator ganda (*Multiple Indicators*) yaitu indikator psikologis, indikator perilaku dan indikator organisasi. Tanpa ketiga indikator tersebut sulit untuk memperoleh gambaran suatu budaya keselamatan sebagai bagian dari budaya organisasi disebuah perusahaan.

Cooper (2001) menyatakan bahwa: “Budaya keselamatan merupakan interelasi dari tiga elemen, yaitu organisasi, pekerja, dan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya keselamatan harus dilaksanakan oleh seluruh sumber daya yang ada, pada seluruh tingkatan dan tidak hanya berlaku untuk pekerja saja. Indikator pelaksanaan budaya keselamatan tergantung dari visi dan misi organisasi. Indikator tersebut tidak dapat ditetapkan dengan paten karena budaya merupakan suatu hal yang abstrak, di mana disetiap organisasi memiliki budaya yang berbeda”.

Cooper (2001), Indikator budaya keselamatan tersebut adalah :

1. Komitmen manajemen
2. Peraturan dan prosedur
3. Komunikasi
4. Keterlibatan pekerja
5. Kompetensi
6. Lingkungan sosial pekerja yang dapat dilihat dari persepsi pekerja.

Program pengembangan Budaya K3 secara global sangat bervariasi karena masing-masing program dilandasi oleh model konseptual yang dipakai. Pada umumnya program yang ada sifatnya sangat komprehensif dan biasanya terdiri dari suatu program utama yang kemudian diikuti dengan beberapa program lainnya yang satu sama lain saling terkait dan tidak berdiri sendiri-sendiri secara terpisah. Program tersebut biasanya tersusun secara sistematis dan terencana dalam kerangka waktu yang panjang.

Seperti contoh misalnya, di sebuah tambang batubara (*coalmining*) yang saat ini mengembangkan budaya selamat melalui pendekatan *Leadership* (keteladanan dalam keselamatan) juga mengembangkan program2 lain yang terkait seperti misalnya dengan program *Behavioral-Based Safety*, peningkatan pengawasan serta pengembangan dan pemantuan penerapan sistim manajemen K3 terintegrasi dan juga kelengkapan peralatan K3 dan lain2 sebagainya.

Berbagai program secara global telah banyak dikembangkan untuk meningkatkan Budaya K3, namun tidak sedikit kendala yang dihadapi dalam mengembangkan budaya K3 diperusahaan. Salah satu kendala yang paling utama dan bersifat umum serta banyak terjadi adalah kesalahan dalam memahami pengertian budaya K3 itu sendiri (*misunderstandings and even misuse of the concept*)

Sebagai contohnya hingga saat ini hampir sebagian besar dari kita selalu memiliki kecenderungan untuk mengklasifikasikan setiap peristiwa kejadian atau kecelakaan karena adanya kesalahan manusia (*human error*) akibat buruknya budaya selamat. Padahal kesalahan manusia (*human error*) dapat terjadi di dalam sebuah organisasi yang mempunyai budaya selamat yang sangat baik sekalipun karena kesalahan manusia terjadi akibat berbagai macam faktor.

Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja saat ini menjadi Pilar dalam Kerangka Peningkatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (*The Pillars of Global Strategy of Occupational Safety and Health*). Tantangan yang dihadapi saat ini adalah bagaimana

mengembangkan kerangka kerja membudayakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja di industri.

Kemajemukan dan keragaman konsep Budaya K3, sebagai bagian dari budaya organisasi, tidak perlu menjadi hambatan untuk mengembangkan konsep budaya K3 beserta indikatornya yang komprehensif, universal, sederhana, jelas dan mudah diukur serta mudah dipergunakan dalam menyusun program mengembangkan budaya K3 di perusahaan. Indikator budaya K3 yang dipergunakan hendaknya tidak bersifat tunggal dan perlu meliputi indikator aspek manusia dan organisasi-manajemen terutama aspek sistim manajemen K3 dan penerapannya secara konsiten.

Berdasarkan dari kajian teoritis dan kajian empiris beberapa penelitian terdahulu, indikator yang digunakan untuk mengukur Budaya K3 (*Safety Culture*) dalam penelitian ini adalah :

1. Komitmen *top management*
2. Peraturan dan prosedur K3
3. Komunikasi
4. Kompetensi pekerja
5. Keterlibatan pekerja
6. Lingkungan kerja

## **BAB III**

### **KEPEMIMPINAN**

#### **3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pemimpin kepada pengikutnya atau anggotanya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku.

William G. Scott (1962) Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktifitas yang diorganisir dalam suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. F. A. Nigro (1965) Inti dari kepemimpinan ialah mempengaruhi aktifitas orang lain. F. I. Munson "*The Management of Man*". Kepemimpinan sebagai kesanggupan atau kemampuan untuk

mengatasi orang-orang yang sedemikian rupa agar mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan kemungkinan pergesekan yang sekecil-kecilnya dan sebesar mungkin terjalannya kerja sama. Ordway Tead (1929) Kepemimpinan sebagai penggabungan perantai yang membuat seseorang mungkin dapat mendorong beberapa pihak lain untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hemhill dan Coon (1995) Kepemimpinan merupakan sikap dari seorang individu yang memimpin berbagai kegiatan dari suatu kelompok menuju suatu tujuan yang ingin dicapai bersama-sama. Rauch dan Behling (1984) Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi menuju arah pencapaian sebuah tujuan.

Kartini Kartono (1994 : 48) Kepemimpinan itu karakternya khas, spesifik, dibutuhkan pada satu situasi tertentu. Sebab di dalam sebuah kelompok yang melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dan memiliki sebuah tujuan serta berbagai macam peralatan yang khusus. Pemimpin sebuah kelompok dengan ciri-ciri yang karakteristik adalah fungsi dari situasi tertentu. Tannenbaum, Weschler dan Massarik (1961) Kepemimpinan ialah sebuah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan pada keadaan tertentu, serta diarahkan lewat proses komunikasi, menuju arah pencapaian satu tujuan tertentu atau lebih. P. Pigors (1935) “Kepemimpinan ialah proses dorong mendorong lewat keberhasilan sebuah interaksi dari berbagai perbedaan individu, mengontrol daya seseorang dalam mengejar tujuan bersama”. George R. Terry Kepemimpinan merupakan suatu hubungan yang ada di dalam diri seseorang atau pemimpin dan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan

sadar dalam hubungan tugas agar tercapainya sebuah tujuan yang diinginkan.

Stephen J. Carrol dan Henry L. Tosj (1977) Kepemimpinan ialah sesuatu proses mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan apa yang kita kehendaki untuk mereka kerjakan. Theo Haiman dan William G.Scott Kepemimpinan merupakan suatu proses beberapa orang diarahkan, dipimpin dan dipengaruhi di dalam sebuah pemilihan dan pencapaian sebuah tujuan. Duben (1954) Kepemimpinan ialah kegiatan para pemegang kekuasaan dan pembuat suatu keputusan. Reed (1976) Kepimpinan ialah suatu cara mempengaruhi perilaku seseorang agar perjuangan dapat dilakukan mengikuti kehendak dari seorang pemimpin. G. L. Feman dan E. K. Taylor (1950) Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk menciptakan aktifitas suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektifitas yang maksimal dan kerjasama dari tiap individu.

James M. Black (1961) Kepemimpinan ialah kemampuan yang mampu meyakinkan orang lain agar mau bekerjasama dibawah pimpinannya menjadi kesatuan dari tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. P. Pigors "*Ledearship and Domination* "Kepemimpinan merupakan suatu proses dorong-mendorong yang mengontrol daya manusia guna mengejar tujuan bersama, lewat interaksi yang berhasil dari bermacam-macam perbedaan individual. C. Schenk "*Leadership*": Infantry Journal. 1928. Kepemimpinan ialah manajemen mengenal seseorang dengan jalan persuasi dan inspirasi bukan melalui pengarahannya dan semacamnya, atau bahkan paksaan, ancaman yang terselubung.

H. Kootz & O' Donnel "*Principles of Management*"  
Kepemimpinan merupakan aktifitas mempersuasi orang agar mau bekerjasama dalam suatu pencapaian tujuan bersama.

Hersey dan Blanchard (1995), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (1991), memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersamasama mewujudkan visinya.

Hersey dan Blanchard (1982), mencoba mengatasi kelemahan teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Mereka menyumbangkan "*Cycle Theory of Leadership*" yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut studinya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus :

1. Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
2. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Pemimpin penganut pendekatan situasional cenderung berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi :

1. Perilaku Direktif, leader bersifat memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.
2. Perilaku Supportif, leader memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbanganpertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan bawahan.

Selanjutnya kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauhmana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi. Hubungan antara kedua jenis perilaku pimpinan dan kematangan bawahan menunjukkan empat jenis gaya kepemimpinan yang efektif untuk situasi tertentu. Ke empat gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Gaya Instruktif : leader cenderung memberikan pengarahan dan suportif yang rendah. Leader memberikan instruksi disertai pengawasan yang ketat. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang belum matang.
2. Gaya Konsultatif : leader memberikan direktif dan suportif yang tinggi. Setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan yang telah lebih matang.
3. Gaya Partisipatif : leader memberikan suportif tinggi tetapi direktif yang rendah. *Leader* mengambil keputusan yang memperhatikan masukanmasukan bawahan. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang sudah agak matang.
4. Gaya Delegatif : *leader* memberikan direktif dan suportif yang rendah. Leader menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban penuh pada bawahan. Gaya Delegatif hanya cocok untuk menghadapi bawahan yang benarbenar sudah matang.

Walaupun kepemimpinan adalah lebih banyak didiskripsikan dalam bentuk mengenai sebuah hubungan. Selain itu mengenai aturan dari pemimpin, aturan dari pengikut adalah juga diulas sebagai sesuatu yang penting bagi keberhasilan organisasi.

Menurut Ida Naile (2014): "Kepemimpinan adalah kompleks karena dipelajari dengan cara yang berbeda yang memerlukan definisi yang berbeda. Dalam hal ini, dapat didefinisikan sebagai proses pemimpin mengkomunikasikan ide-ide, mendapatkan penerimaan dari visi dan memotivasi pengikut untuk dukungan dan menerapkan ide-ide melalui orang lain". (Lussier 2013).

Seorang pemimpin selalu memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan tidak mungkin tentu seorang manajer, sedangkan orang lain dapat memiliki kualitas kepemimpinan dan juga menjadi seorang manajer. Kepemimpinan yang efektif dari senior manajemen merupakan salah satu tanda dari budaya K3 yang positif dan ini akan menentukan bagaimana pekerja-pekerja yang ada di dalam organisasi akan bersikap terhadap K3. Tetapi banyak senior manajemen yang tidak begitu bersemangat dan tertantang di dalam menangani K3, karena mereka menganggap K3 tidak lebih dari urusan *compliance* atau kepatuhan terhadap regulasi sehingga terasa membosankan, mereka tidak melihat K3 sebagai sesuatu yang dapat memberikan kontribusi terhadap keuntungan dan daya saing perusahaan. Seringkali senior manajemen mewakilkan kehadirannya pada berbagai kegiatan atau rapat yang berkaitan dengan K3 kepada level yang lebih rendah, sehingga menyebabkan keterlibatan senior manajemen di dalam K3 menjadi semakin berkurang atau sedikit. Sebagai dampak dari kurangnya keterlibatan

manajemen dalam berbagai aktifitas K3 adalah menjadi menyempitnya fokus dari program K3 itu sendiri, sehingga pikiran-pikiran strategis untuk mengembangkan K3 menjadi berkurang atau hilang sama sekali, karena junior atau medium manajemen lebih fokus pada “*how of safety*” dari pada memikirkan “*What and Why of Safety*”. Jika hal itu terjadi, maka K3 akan berjalan di tempat dan bisa mengalami penurunan dan tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap perusahaan selain dari pada beban biaya atau *cost center*.

Pada dasarnya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepemimpinan dan manajemen yang efektif di dalam K3 adalah sama dengan area oprasional yang lain seperti kualitas dan produktifitas. Ada dua faktor penting dalam kepemimpinan yang efektif yaitu kepedulian dan pengendalian.

Kepedulian adalah perhatian dalam hal kesejahteraan pekerja, membantu pekerja ketika diperlukan, membangun hubungan baik dengan bawahan/pekerja, membangun komunikasi dua arah dengan menjelaskan segala sesuatu yang perlu dan selalu ada atau bersedia ditemui. Sedangkan pengendalian adalah membuat target yang jelas, menjaga kinerja sesuai standar, memberi klarifikasi yang jelas tentang ruang lingkup pekerjaan, ekspektasi dan tanggung jawab dan memotivasi pekerja untuk mengikuti peraturan dan prosedur.

Kedua faktor tersebut harus dijalankan secara seimbang, jika tidak seimbang akan bisa menimbulkan dampak negatif terhadap kepemimpinan. Misalnya, jika kepedulian lebih dominan atau kuat dibandingkan pengendalian, maka manajemen akan dianggap terlalu lemah, tidak tegas atau tidak bisa membuat

keputusan. Demikian juga sebaliknya, jika pengendalian terlalu dominan maka manajemen akan dianggap terlalu keras dan tidak mempercayai pekerja, sehingga pekerja akan cenderung menjaga jarak dengan manajemen karena ketakutan, berusaha menyelamatkan diri masing-masing dan saling menyalahkan. Jadi kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang tingkat kepedulian dan pengendaliannya tinggi, mereka akan didengar dan dipatuhi oleh pekerja. Pemimpin yang efektif bersifat mengayomi dan mengutamakan pendekatan *team* dalam setiap penyelesaian masalah, semua keputusan dibuat dengan semangat kerjasama *team*, dan mengkomunikasikan secara jelas setiap keputusan atau program yang dibuat. Maka secara ringkas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif memperlihatkan unsur-unsur kepedulian dan pengendalian berikut:

- a. Mengkomunikasikan secara jelas kepada pekerja bagaimana cara mencapai target yang sudah ditetapkan.
- b. Menentukan jangka waktu untuk mencapai target tersebut.
- c. Membantu pekerja dalam mencapai target tersebut dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan.
- d. Menghilangkan atau meminimalkan semua rintangan yang dapat menghalangi tercapainya target tersebut.

Jadi kepemimpinan yang efektif di dalam K3 membutuhkan senior manajemen yang dapat mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis yang akan masuk ke dalam “hati dan otak” pekerja di dalam organisasi, dan secara personal menunjukkan semangat dan keinginan yang tinggi terhadap adanya perubahan kearah yang lebih baik dan menjadi model atau contoh perilaku yang dapat diikuti atau diteladani oleh semua pekerja, serta

memaksimalkan atau mengoptimalkan penggunaan sumberdaya yang ada untuk meningkatkan produktifitas dalam kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

### **3.2 Kepemimpinan K3 (*Safety leadership*)**

Pengalaman para pakar yang sudah banyak menjalankan *best practices* penerapan budaya keselamatan kelas dunia, dengan tegas mengatakan bahwa “Pengembangan budaya keselamatan dimulai dari manajemen puncak dan tim manajemen dalam organisasi”. Dengan demikian *Safety leadership* sangat berperan sebagai kunci keberhasilan dalam membangun budaya keselamatan yang kuat pada industry beresiko tinggi.

Berdasarkan hasil kajian, atribut-atribut *Safety leadership* adalah: Pimpinan sebagai *Role Model* yang sangat mengandalkan faktor keteladanan, etika kerja yang kuat, tanggung jawab, kepribadian, keterbukaan, kepercayaan, konsistensi, memotivasi dan komunikasi yang efektif untuk mewujudkan keselamatan. Pemimpin pembelajar untuk meningkatkan keselamatan secara berkelanjutan, berdasarkan *Shell Global Solution*, gaya kepemimpinan keselamatan disusun dalam 4 kategori, yaitu *Telling*, *Teaching*, *Participating*, *Delegating*. Pemimpin yang berbagi pengetahuan, melaksanakan *transfer knowledge* melalui coaching, mentoring, dan conseling untuk berbagi pengetahuan keselamatan kepada generasi penerus kepemimpinan keselamatan. Kemajuan dan penerapan *Safety leadership* di setiap industri sangat tergantung dari komitmen pihak *top management* dalam menumbuhkembangkan budaya keselamatan di organisasinya masing-masing.

Pengembangan budaya keselamatan dimulai dari manajemen puncak dan tim manajemen dalam organisasi. Karena dari meja manajemen puncak dan meja-meja tim manajemen inilah mulai diterapkannya penerapan budaya keselamatan secara berkesinambungan di dalam organisasinya. Tingginya kualitas dari kepemimpinan yang telah mereka berikan dan budaya organisasi yang dihasilkannya. Tim manajemen dalam organisasi mempunyai kepemimpinan keselamatan (*Safety leadership*) yang efektif dan mendemonstrasikan karakter khusus, berhubungan dengan perilaku yang spesifik, dan cenderung menciptakan budaya organisasi yang tepat. Kenyataan yang ditemui di dalam organisasi yang mempunyai kepemimpinan keselamatannya tinggi dan efektif ternyata juga sukses dalam kinerja operasional secara umum.

Faktanya menunjukkan bahwa kedua faktor itu memang saling terkait. Karena tuntutan kepemimpinan keselamatan adalah terbentuknya seorang pemimpin yang mengutamakan dan mengandalkan faktor keteladanan, etika kerja yang kuat, tanggungjawab, watak, keterbukaan, konsistensi, komunikasi dan keyakinan. Hal ini akan tercermin dari kinerja keselamatan di dalam organisasinya.

Oliver goldsmith pernah menulis bahwa: “Orang jarang mengalami peningkatan kalau mereka tidak mempunyai teladan selain diri mereka sendiri untuk ditiru”. Kepemimpinan keselamatan juga mengajak orang lain untuk berubah. Itulah alasannya, kenapa kepemimpinan keselamatan yang sukses, akan membuat mereka juga sukses dalam memimpin organisasi secara menyeluruh.

Faktor yang paling dominan sebagai penyebab terjadinya kecelakaan di industri beresiko tinggi adalah karena kondisi dan

perilaku tidak selamat. Perilaku tidak selamat inilah yang membentuk budaya keselamatan pada suatu organisasi. Kesadaran pentingnya membangun budaya keselamatan yang kuat dimulai sejak terjadinya kecelakaan chernobyl, hasil analisis tim INSAG IAEA menyimpulkan bahwa kecelakaan ini dikarenakan lemahnya budaya keselamatan.

Pada setiap industri atau organisasi yang mempunyai mempunyai budaya keselamatan yang kuat, maka manajemen keselamatan yang disiapkan oleh pihak manajemen sebagai kerangka kerja keselamatan pasti akan dapat dilaksanakan dengan efektif. Di industri penerapan budaya keselamatan memang bervariasi tergantung pada komitmen dari pimpinan, namun demikian industri yang sehat, berkualitas dan profesional dan mengutamakan daya saing, sebagian besar sudah sangat memperhatikan pengembangan budaya keselamatan.

Untuk meningkatkan budaya keselamatan industri menggunakan manajemen keselamatan terintegrasi seperti K3L (Keselamatan, Kesehatan, Keamanan, dan Lingkungan). Untuk memastikan bahwa program itu dilaksanakan industri melakukan sertifikasi dari lembaga yang sudah terakreditasi dari ISO dan OSHAS Internasional. Komitmen mengembangkan budaya keselamatan dilakukan dengan menyiapkan program keselamatan.

Dalam suatu organisasi, budaya keselamatan merupakan bagian dari budaya organisasi yang harus memperhitungkan faktor pengambil kebijakan, manajer dan pekerja dalam mewujudkan keselamatan yang terintegrasi. Ada tiga hal penting dalam membangun budaya keselamatan. **Pertama** adanya tatanilai keselamatan; **kedua** adanya pola perilaku yang sama; **ketiga**

keselamatan adalah tanggungjawab semua orang dalam organisasi. Isu yang muncul adalah cara untuk membentuk budaya keselamatan yang kuat secara berkelanjutan, sehingga keselamatan menjadi tanggung jawab utama atau fokus utama pada seluruh jenis kegiatan. Menurut Reason (1998), budaya keselamatan berfungsi antara lain :

1. Meminimalkan kemungkinan kecelakaan akibat kesalahan yang dilakukan individu.
2. Meningkatkan kesadaran akan bahaya melakukan kesalahan.
3. Mendorong pekerja utk menjalani setiap prosedur dalam semua tahap pekerjaan.
4. Mendorong pekerja untuk melaporkan kesalahan/kekurangan sekecil apapun yang terjadi utk menghindari *terjadinya kecelakaan*.

IAEA GS-R.3 tentang “*The Management System for Facilities and Activities Safety Requirements*” menyatakan bahwa setiap organisasi harus menggunakan sistem manajemen yang digunakan untuk mempromosikan dan mendukung budaya keselamatan, dengan cara :

1. Memastikan pemahaman yang sama tentang aspek-aspek kunci budaya keselamatan di dalam organisasi.
2. Menyediakan sarana kepada organisasi untuk mendukung tim dan perorangan untuk melaksanakan tugas mereka dengan selamat dan sukses, dengan memperhitungkan interaksi antara perorangan, teknologi dan organisasi.
3. Menekankan sikap bertanya dan belajar pada semua tingkat organisasi.

4. Menyediakan sarana kepada organisasi untuk secara terus menerus menerapkan, mengembangkan dan memperbaiki budaya keselamatannya.

Dimana untuk penerapan budaya keselamatan dijabarkan menjadi 5 karakteristik budaya keselamatan sebagai berikut :

1. Keselamatan adalah nilai yang diketahui dengan jelas.
2. Kepemimpinan untuk keselamatan adalah jelas
3. Pertanggungjawaban untuk keselamatan adalah jelas
4. Keselamatan merupakan penggerak pembelajaran
5. Keselamatan terintegrasi pada semua aktivitas

Dalam karakteristik kepemimpinan untuk keselamatan adalah jelas, pimpinan hendaknya memimpin dalam mendukung dan menunjukkan komitmen terhadap keselamatan dalam perkataan dan tindakan. “Pesan” keselamatan hendaknya disampaikan secara konsisten dan terus menerus. Pimpinan mengembangkan dan mempengaruhi budaya melalui tindakan (dan non-tindakan) dan melalui nilai serta pandangan-pandangan yang disampaikan. Pimpinan merupakan orang yang memiliki pengaruh dalam berpikir, bersikap dan berperilaku terhadap orang lain. Pimpinan sama sekali tidak bisa mengendalikan budaya keselamatan secara penuh, tetapi mereka memiliki pengaruh terhadap budaya keselamatan. Pimpinan dan Manajer pada seluruh organisasi hendaknya memberi contoh masalah keselamatan, misalnya melalui keterlibatannya secara langsung dalam pelatihan serta pengawasan pada daerah kegiatan yang penting. Setiap individu dalam organisasi berupaya untuk mengikuti perilaku dan nilai yang ditunjukkan oleh Pimpinan secara personal. Oleh karena itu suatu standar hendaknya diatur di dalam organisasi sebagai aspek yang penting terhadap keselamatan.

## 1. Peran Kepemimpinan Sebagai Role Model

Pesan pimpinan yang dituangkan dalam kebijakan keselamatan organisasi, dikomunikasikan dengan jelas oleh pimpinan kepada pekerja, diberbagai kesempatan yang ada secara konsisten. Komunikasi antara pimpinan dengan pekerja ini diperlukan, untuk mengurangi jarak kekuasaan (*power distance*) yang dipercaya dapat menghambat proses pengembangan keberhasilan organisasi, termasuk penguatan budaya keselamatan yang dicanangkan.

*Geert Hofstede*, seorang ahli budaya dari Belanda (dalam Kreitner dan Kinicki, 2007) pernah mengadakan penelitian di 53 negara, untuk memetakan budaya suatu negara dalam empat dimensi, salah satunya adalah *power distance*. Hasil penelitian menunjukkan, suatu negara dengan budaya yang kuat dan positif adalah negara yang dekat hubungan antara penguasa dengan rakyatnya, dimana komunikasi keatas maupun kebawah serta kesamping dapat dilakukan tanpa keprotokolan yang bertele-tele. Negara ini juga memajukan perekonomian, dan menjunjung martabat bangsanya setinggi mungkin untuk kesejahteraan warga, dan memberikan kebebasan pribadi yang cukup bagi warganya untuk membuat keputusan sendiri, serta mengemukakan pendapat. Negara juga berusaha meletakkan dasar kepastian akan nasib serta kesejahteraan warganya. Tidak ada warga masyarakat yang hilang tanpa sebab, atau bencana yang datang berulang kali dengan sebab-sebab yang mirip. Keamanan warga menjadi prioritas negara.

Bila memakai dimensi *Hofstede*, maka budaya di Indonesia umumnya merangkul dimensi jarak kekuasaan yang lebar. Memperkokoh budaya keselamatan harus mempertimbangkan

dimensi budaya nasional, oleh karenanya tugas kita bersama untuk memperkecil *power distance* atau jarak kekuasaan, dengan memperbanyak interaksi dan komunikasi antara penguasa dengan rakyat, begitu juga jarak antara pimpinan dengan pekerja.

Pimpinan memiliki pengaruh dalam merubah mindset pekerja, bagaimana cara mereka berpikir, bersikap dan berperilaku untuk membangun budaya keselamatan. Perlu disadari bahwa unsur utama dalam pengembangan budaya keselamatan, adalah pembentukan sikap dan perilaku selamat, yang dibangun dari nilai-nilai keselamatan yang ditanamkan dalam budaya organisasi . Gambar 2.3 menunjukkan Budaya Organisasi yang akan mendukung keberhasilan pengembangan budaya keselamatan, dimulai dari *personality and values, emotiona , commitment* pimpinan yang membentuk *Leadership style* dalam membangun *best practices* yang selalu dikembangkan untuk memperkokoh budaya organisasi.

## Safety Leadership Model



### **Gambar 2.3 Safety leadership model**

Faktor keteladanan dalam *safety leadership* sangat diutamakan dalam membangun budaya keselamatan dalam suatu organisasi. Pimpinan dan manajer dapat memberi contoh nilai-nilai keselamatan, yang ditunjukkan dalam perilaku dan tindakan serta etika kerja untuk meningkatkan keselamatan. Pimpinan keselamatan harus menunjukkan kepedulian dan keteladanan yang tinggi melalui keterlibatannya secara langsung dalam program keselamatan yang ditetapkan.

Ibarat sebuah keluarga yang harmonis, maka peran orang tua dalam membesarkan anaknya, dilakukan dengan memberikan kepedulian, kasih sayang dan perhatian terhadap anak-anak. Orang tua akan mendorong anaknya untuk melakukan perubahan dengan sikap, perilaku dan prestasi yang membanggakan keluarga tersebut. Dengan demikian sikap keterbukaan dan saling mempercayai, konsisten dalam bertindak sesuai dengan komitmen, serta komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan pekerja sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja keselamatan.

Kepemimpinan dalam keselamatan harus memberikan contoh praktek yg baik tentang keselamatan yang benar. Jika manajer melihat suatu pekerjaan dilakukan tidak benar, maka manajemen harus segera turun mengoreksi kondisi tersebut untuk melihatkan komitmen yang tinggi dan meyakinkan pada pekerja bahwa tidak ada toleransi untuk suatu penyimpangan prosedur. Pemenuhan ketentuan Keselamatan harus 100 %, tidak boleh kurang agar suatu kecelakaan bisa dihindari.

Kita sering melihat kebijakan atau ucapan pimpinan bahwa keselamatan adalah prioritas utama, kenyataan di lapangan kebijakan dan ucapan pimpinan ini belum dilaksanakan. Pimpinan atau manajer perlu mewujudkan prioritas pertama dalam keselamatan dengan cara:

1. Para manajer perlu memeriksa potensi permasalahan aspek keselamatan, dengan menggunakan matrik resiko.
2. Menjadikan aspek keselamatan dibahas pertama dalam agenda pertemuan dan jadikan keselamatan menjadi bagian dari bisnis.
3. Bila aspek keselamatan tidak dimasukkan dalam budget, maka penyebabnya harusnya disampaikan secara terus terang
4. Bila ada konflik prioritas produksi dengan keselamatan maka dulukanlah aspek keselamatan, pujilah pekerja yang telah melaksanakan aspek keselamatan dengan baik di depan koleganya.

Manajer sering mendelegasikan tanggungjawab ke bawahannya. Sering menyalahkan korban dan bukan mengidentifikasi kegagalan sistem dan akar permasalahan, tidak menanyakan isu-isu keselamatan, dan tidak senang mendengarkan informasi buruk tentang penerapan keselamatan dan menyalahkan si pembawa berita. Beberapa hal yang bisa ditingkatkan oleh manajer untuk meningkatkan motivasinya adalah :

1. Kunjungi lapangan secara perorangan dan minta pekerja membantu menunjukkan kondisi dan perilaku tidak aman.
2. Sampaikan apa yg dilakukan sebagai manajer untuk aspek keselamatan dan mengapa hal ini dilakukan.

Sering timbul perasaan saling curiga antara atasan dan bawahan, dimana masing-masing merasa tidak melakukan aspek

keselamatan secara konsisten dan masing-masing saling merasa bahwa secara diam-diam atasan ataupun bawahan melanggar peraturan. Untuk mengatasi hal ini seorang manajer perlu melakukan hal-hal sbb:

1. Jika tidak dapat melakukan sesuatu dilapangan katakanlah sejujurnya.
2. Secara konsisten memperlihatkan prioritas aspek akan memperbaiki tingkat kepercayaan
3. Akuilah segera jika anda sbg manajer telah melakukan kesalahan

Seluruh catatan hasil pemeriksaan manajer oleh atasan manajer harus dikomunikasikan dan disimpan dengan baik.

Dengan melakukan pemeriksaan komitmen ini secara periodik, maka perbaikan dalam komitmen dan keterlibatan manajemen secara nyata akan meningkat. Pemimpin yang mempunyai kepemimpinan keselamatan yang baik sangat dibutuhkan bagi organisasi dalam proses akselerasi transformasi di bidang keselamatan.

*Oliver Goldsmith*, seorang penulis abad delapan belas mengatakan "Orang jarang bisa berkembang ketika mereka tidak memiliki contoh untuk ditiru". Pimimpin, harus menyediakan diri sebagai contoh untuk ditiru. Seorang pemimpin dalam memotivasi karyawannya, dilakukan dengan memberikan contoh kepemimpinan, etika kerja yang kuat, tanggung jawab, kepribadian, keterbukaan, kepercayaan, konsistensi, komunikasi.

## **2. Pemimpin Pembelajar**

Salah satu kekuatan membangun budaya keselamatan adalah mempunyai ilmu pengetahuan keselamatan. Pemimpin yang

sukses adalah pemimpin yang berprestasi dan dapat dibanggakan oleh karyawannya. Pemimpin tidak hanya sekedar dapat surat keputusan jabatan, kemudian perintah sana sini tidak jelas. Senjata satu-satunya Cuma menuliskan tindak lanjut tanpa pesan, bawahan dibiarkan menyelesaikan pekerjaan tanpa arahan yang jelas.

Bagaimana perasaan Anda jika punya pimpinan seperti ini? Pasti Anda tidak akan respek, dengan sang pimpinan yang begini. Oleh karenanya, seorang pimpinan harus dimulai dengan menjadi manusia pembelajar (*becoming a learner*), baru kemudian menjadi seorang pemimpin (*becoming a leader*), akhirnya menjadi seorang guru (*becoming a teacher*). Ketiga istilah ini saya kutip dari buku "Menjadi Manusia Pembelajar" yang ditulis oleh Andreas Harefa, penulis 37 buku *best seller*.

Sebagai manusia pembelajar, belajar terus menerus "disekolah" dan "universitas" realitas ini, menjadi suatu kebutuhan yang menyenangkan. Seorang manusia pembelajar itu haus akan ilmu pengetahuan, selalu berusaha meningkatkan pengalamannya, serta mengembangkan sikap dan perilaku positif, dalam membangun kepribadian dan aktualisasi diri. Manusia pembelajar inilah yang akan pantas menjadi seorang pemimpin sejati (*becoming a leader*).

Untuk membangun *safety leadership* yang efektif, kita bisa mempelajari dan memilih *style* pendekatan gaya kepemimpinan yang banyak dipakai oleh organisasi, yang mengutamakan aspek keselamatan. Salah satu konsep yang dikembangkan oleh *Shell Global Solution (SGS)* dimana aspek motivasi, sikap dan perilaku keselamatan dipertimbangkan dengan jelas. Gaya kepemimpinan

disusun dalam 4 kategori, yaitu *Telling*, *Teaching*, *Participating*, *Delegating*.

1. Konsep *Teaching* memberikan bimbingan dan arahan, serta penjelasan dan dorongan.
2. *Telling* lebih pada memberikan petunjuk yang benar tentang apa, dimana, kapan dan bagaimana.
3. *Delegating* memberikan kebebasan, kepercayaan, dukungan dan monitoring.
4. Sedangkan *Participating* lebih cenderung memberikan dukungan, fasilitas, kerangka dan contoh.

Dalam *Safety leadership*, keterlibatan pimpinan dalam tim dilakukan dengan menanyakan issue terkini dan ide baru, menjadi panutan, konsisten untuk datang ke fasilitas dan memberi masukan, menyampaikan apa-apa yang dapat dilakukan untuk melakukan perbaikan kinerja keselamatan. *Safety Leadership* yang berjiwa ksatria, juga dilakukan dengan mengakui jika sebagai atasan melakukan kesalahan. Konsentrasi masalah keselamatan pada tujuan bukan pada seseorang, dan berbesar hati dalam mendiskusikan setiap perbedaan

Prioritas utama keselamatan dalam *safety leadership* diwujudkan dengan menciptakan iklim keselamatan di lingkungan kerjanya. Kegiatan *Safety Pause* yang diagendakan selama 5-10 menit pertama dalam setiap pertemuan pimpinan, merupakan salah *best practices* dalam membangun budaya keselamatan yang kokoh.

### **3. Berbagi Pengetahuan**

Kepemimpinan untuk keselamatan harus jelas dalam membangun budaya keselamatan, mempunyai atribut tentang pentingnya pimpinan melakukan transfer *knowledge*. Menurut

kebudayaan India, jika Tuhan dan guru bersanding bersama, siapakah lebih dahulu disalami murid? Jawabannya guru, karena tanpa pengarahan dan bantuannya, murid tidak akan dapat bertemu dengan Tuhan. Seseorang pembimbing atau guru adalah orang yang pengalamannya dapat Anda jadikan pandangan untuk kehidupan masa depan yang lebih baik.

Kita semua tahu, bahwa pemimpin yang hebat pasti punya segudang ilmu pengetahuan dan pengalaman yang tak ternilai harganya. Dengan demikian pimpinan dapat berperan menjadi guru bagi para juniornya, untuk membekali dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi sumberdaya manusia, di lingkungan kerjanya. Berdasarkan konsep *behavior base safety leadership team building* gambar berikut, kita bisa melihat dari pengalaman bekerja, training untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia dapat diberikan oleh seorang pimpinan yang sudah berpengalaman.

Pernyataan *Harvey S. Firestone* “ *Kita dapat sukses secara permanen, hanya ketika mengembangkan orang lain*”. Ia ingin meninggalkan sesuatu secara permanen ketika ia meninggal. Ia ingin meningkatkan kehidupan orang di berbagai penjuru dunia, atau yang lebih baik, ingin melihat mereka sibuk dengan sesuatu yang bermanfaat. Ini tidak berarti terkenal atau kaya. Ini hanya berarti orang melanjutkan misinya, terhadap apa yang telah dibuat.



**Gambar 2.4 Behavior Base Safety Leadership Team Building**

Sumber : [www.peoplensafety.com](http://www.peoplensafety.com)

Dalam *knowledge management* ada dua, yang pertama *explicit knowledge*, yaitu pengetahuan yang didapat dari sekolah, universitas, pelatihan yang didasarkan pada literatur, buku acuan, prosedur yang tertulis. Sedangkan *tacit knowledge* didapat dari pengalaman selama bekerja dan tersimpan dalam pikiran atau *brain memory* saja. Penting bagi pimpinan (termasuk manajer dan supervisor) untuk mentransfer pengetahuan *explicit* dalam pelatihanpelatihan yang direncanakan, guna memberikan pengetahuan keselamatan, sekaligus membangun perilaku-perilaku selamat bagi para pekerja. Sedangkan untuk transfer pengetahuan *tacit*, yang umum digunakan metode *coaching*, *mentoring*, dan *conseling (CMC)*. Pengetahuan *tacit* juga banyak dimiliki oleh pekerja yang sudah hampir pensiun yang didapat dari pengalamannya selama puluhan tahun di bidang keselamatan.

#### **4. Coaching**

Dari seorang pimpinan kepada pekerja merupakan proses *transfer knowledge* yang kreatif dan memotivasi, untuk memberikan inspirasi kepada pekerja, dalam mendukung keberhasilan organisasi. *Coaching* yang umum dilakukan di berbagai perusahaan, diwujudkan dalam bentuk pelatihan, workshop, atau pada saat pimpinan melakukan kunjungan ke lapangan. Sebagaimana dikatakan oleh Avanti Vontana dalam bukunya *Inovate We Can* halaman 213, “ tugas *coach* adalah memberikan dukungan untuk meningkatkan kemampuan, sumberdaya, dan kreativitas yang sudah dimiliki oleh pekerja, secara alamiah kreatif (*creative*), banyak akal (*resourceful*) dan utuh (*whole*)”. Dengan memperhatikan tugas *coach* tersebut, maka pimpinan dapat berperan sebagai *coach* yang efektif, karena pimpinan berpengetahuan luas dan punya pengalaman banyak di organisasi ini, lebih memahami dan menjiwai apa-apa yang dibutuhkan oleh pekerja untuk berhasil mendukung visi organisasi.

*Consulting* merupakan transfer *knowledge* dari atasan ke bawahan terkait materi yang dikonsultasikan, waktunya bisa kapan saja. *Mentoring* merupakan transfer pengetahuan tasit yang didapat dari pengalaman selama bekerja, dari pimpinan kepada bawahan yang akan meneruskan pekerjaan tersebut. Transfer *tacit knowledge* ini biasanya tidak dikoordinasikan dengan bagian pelatihan, tetapi sifatnya lebih personal, membutuhkan waktu yang lama dan tidak setiap hari tergantung waktu yang disediakan oleh atasan. Mencapai prestasi sebagai pemimpin adalah berkah, karena punya peran dalam membangun keberhasilan karyawan dan organisasinya.

Ada pepatah mengatakan, jika anda ingin menyentuh masa depan, maka didiklah orang lain untuk melanjutkan cita-cita. Kita pasti akan meninggal, tetapi cita-cita, harapan dan tujuan anda tidak akan pernah punah, karena anda telah mendidik dan mempersiapkan orang lain.

Disinilah fungsi *mentoring* dari pimpinan diperlukan untuk membantu mengembangkan keahlian dan menyiapkan estafet keberhasilan kepemimpinan periode berikutnya. Pada program mentoring ini, pimpinan bertindak sebagai partner untuk mengembangkan keberhasilan bawahannya.

Berdasarkan dari uraian tentang *safety leadership*, dapat disimpulkan bahwas *safety leadership* dalam GS-R3 IAEA bahwa salah satu karakteristik penting untuk mewujudkan yang budaya keselamatan kuat adalah "*Safety leadership is clear*". Dengan demikian *safety leadership* adalah peran pemimpin sebagai kunci keberhasilan dalam membangun budaya keselamatan yang kuat pada industry beresiko tinggi. Berdasarkan hasil kajian peran kepemimpinan ini ditunjukkan dengan indikator-indikator :

1. Pimpinan sebagai Role Model yang sangat mengandalkan faktor keteladanan, etika kerja yang kuat, tanggung jawab, berkepribadian, keterbukaan, kepercayaan, konsistensi, memotivasi dan komunikasi yang efektif untuk mewujudkan keselamatan.
2. Pemimpin pembelajar untuk meningkatkan keselamatan secara berkelanjutan. Berdasarkan *Shell Global Solution*, gaya kepemimpinan keselamatan disusun dalam 4 kategori, yaitu *Telling, Teaching, Participating, Delegating*.

3. Pemimpin yang berbagi pengetahuan, melaksanakan transfer knowledge melalui *coaching*, *mentoring*, dan *conseling* untuk berbagi pengetahuan keselamatan kepada generasi penerus kepemimpinan keselamatan.

Kemajuan dan penerapan *safety leadership* di setiap industri sangat tergantung dari komitmen pihak *top management* dalam menumbuhkembangkan budaya keselamatan di organisasinya masing-masing.

### **3.3.1 Menanamkan Budaya Kepemimpinan di dalam Pelaksanaan kegiatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja.**

*Safety leadership is "The process of defining the desired state, setting up the team to succeed, and engaging in the discretionary efforts that drive the safety value," which broadly boils down to "engaging in and maintaining behaviorsthat help others achieve our safety goals"*

Kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan suatu budaya yang mendukung dan memajukan kinerja Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang kuat di dalam suatu organisasi. Tidak mudah untuk membangun sebuah budaya Kesehatan dan Keselamatan Kerja sehingga diperlukan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari insiden dengan pelaksanaan keselamatan yang terstruktur, sistematis dan secara terus menerus melakukan peninjauan kembali terhadap apa yang telah dilakukan untuk pengendalian operasi yang lebih baik. Komitmen terhadap Kesehatan dan Keselamatan Kerja akan berkontribusi terhadap peningkatan operasi, penurunan biaya dan peningkatan

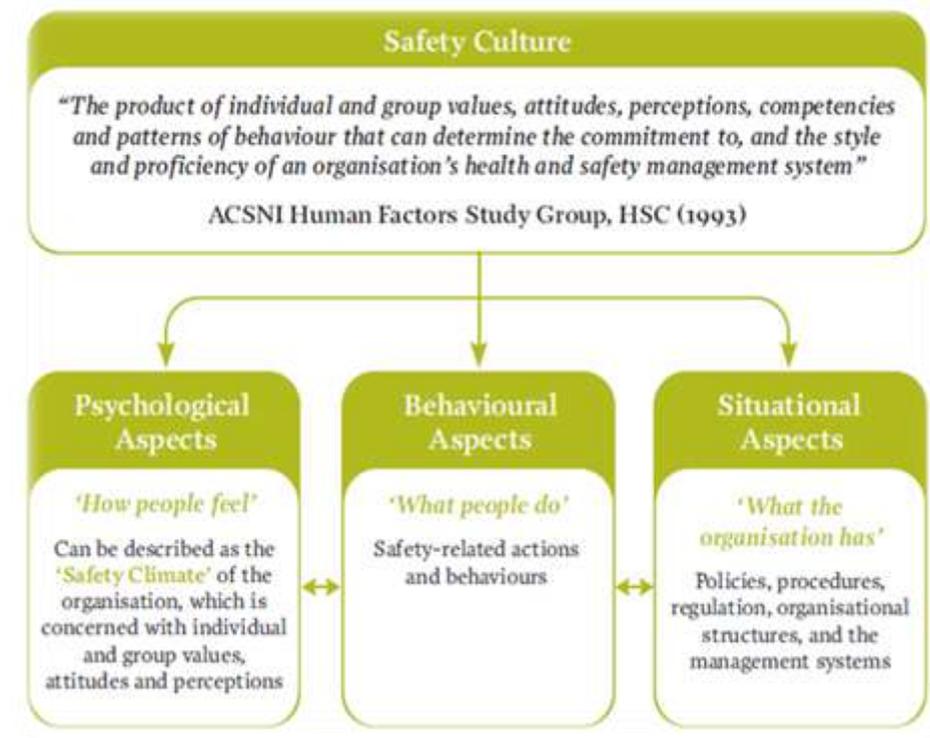
produktifitas. Komitmen dari *Top Level Management* merupakan katalisator utama dalam keterlibatan manajemen dan partisipasi pekerja untuk mendukung pencapaian target objektif dari pelaksanaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja di suatu organisasi.

Seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan atau target objektif yang diinginkan, *transformational leader* dapat membuat dampak positif pada sikap, perilaku dan kinerja organisasi. Perubahan suatu budaya perilaku yang aman dalam sebuah organisasi tidak akan dapat dilakukan secara efektif tanpa adanya perubahan terhadap kepemimpinan yang orientasinya berpihak pada penerapan kegiatan kesehatan dan keselamatan kerja. Banyak sekali konsep-konsep serta metode mengenai Kepemimpinan yang telah dikembangkan berdasarkan pendekatan keilmuan yang berkembang dan digunakan sebagai pedoman dan acuan di dalam menyusun sebuah program kesehatan dan keselamatan kerja (K3) yang terukur untuk memperkecil angka kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Namun tidak semua dari program yang diaplikasikan mencapai target objektif yang telah ditentukan dikarenakan kesalahan di dalam mengadopsi sebuah konsep dan metode mengenai kepemimpinan dalam kesehatan dan keselamatan kerja.

Pada dasarnya masing-masing konsep serta metode kepemimpinan dalam aspek K3 mempunyai kelebihan dan kekurangan di dalam aplikasinya sehingga indikator yang digunakan di dalam mengembangkan sebuah program Kesehatan dan Keselamatan Kerja sebaiknya tidak bersifat tunggal dalam menggambarkan permasalahan budaya pekerja sehingga melupakan indikator penting lainnya pada sebuah kerangka sistem. Hal ini dapat dilihat bahwa

masih banyak orang berfikir faktor kesalahan manusia menjadi penyebab utama terjadinya kecelakaan.

*The Safety culture of an organisation is the product of the individual and group values, attitudes, perceptions, competencies and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organisation's health and safety management.*



**Gambar 4 ACSNI Human Factors Study Group, HSC (1993)**

[http://www.managementbriefs.com/\\_media/pdfs/safety\\_matters\\_chapter3.pdf](http://www.managementbriefs.com/_media/pdfs/safety_matters_chapter3.pdf)

Dengan implementasi pengendalian ketat, Indikator terdepan (Lead Indicator) atau penentuan Key Performance Indeks

(KPI) pada rencana pelaksanaan suatu program yang dilakukan secara teratur tidak hanya meningkatkan keyakinan manajemen tetapi juga suatu tindakan yang nyata yang dapat dilihat oleh pekerja terhadap komitmen Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

### **3.3.2 Meningkatkan Fokus pada Perilaku yang Aman**

Program harusnya di fokuskan kepada "*safe Behaviour*" dengan cara mengembangkan "*Safe Behaviour Influencer Framework*"- kerangka kerja yang berisi program-program dan inisiatif penting:

1. Program pelatihan kesadaran berperilaku aman ; dilakukan sebagai dukungan terhadap kegiatan-kegiatan beresiko tinggi sesuai dengan kualifikasi pekerja berdasarkan *Training Matriks*
2. Pengharapan untuk level staff senior; Sebuah program harusnya dikembangkan untuk Semua staf manajemen senior akan di evaluasi berdasarkan pendekatan/perilaku *Safety leadership* menggunakan proses evaluasi terstruktur yang akan mengidentifikasi posisi mereka terkait *benchmark leadership* yang diharapkan.
3. Kampanye topik kritis; memperkenalkan kampanye topik kritis, yang diluncurkan dalam program terstruktur dan inisiatif yang telah disetujui berdasarkan hasil perilaku yang diinginkan terkait dengan risiko-risiko utama.
4. Alert Komik Pekerja topik kritis (*Critical Topic worke comic Alerts*) serta video keselamatan; dikembangkannya komik dan video mengenai Alur cerita yang dikembangkan berdasarkan insiden nyata dengan pesan pesan kunci yang strategis dengan

fokus pada hasil perilaku yang diinginkan terkait dengan insiden tertentu.

5. Booklet (Identifikasi dan penilaian Bahaya); dikembangkannya sebuah Kartu yang berfungsi untuk sebagai pengingat dalam merencanakan semua kegiatan kerja dan memastikan bahwa pekerja memahami risiko yang ada dan mampu mengembangkan sistem kendali serta melakukan pengawasan secara terus menerus untuk memastikan semua proses sampai dengan pekerjaan utama mereka selesai harus dilakukan dengan aman.
6. Pengharapan dari staf Frontline; dikembangkannya “*safety Performance Expectations*” merupakan salah satu kunci dari penerapan kesehatan dan keselamatan kerja sesuai dengan peranan masing-masing pekerja.

Kompleksitas aplikasi konsep perilaku sehat dan selamat seharusnya bukan merupakan hambatan di dalam mengembangkan sebuah program budaya kesehatan dan keselamatan kerja sehingga melalui komitmen terhadap implementasi budaya kepemimpinan akan memiliki dampak yang signifikan terhadap pandangan pekerja tentang komitmen manajemen terhadap kesehatan dan keselamatan kerja.

## **BAB IV**

### **PELATIHAN**

#### **4.1 Pelatihan Tenaga Kerja**

Menurut Nitisemito (1996:35), mendefinisikan pelatihan atau *training* sebagai suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku ketrampilan, dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan. Dengan demikian, pelatihan yang dimaksudkan adalah pelatihan dalam pengertian yang luas, tidak terbatas hanya untuk mengembangkan ketrampilan semata-mata.

Menurut Carrell dan Kuzmits (1982:282) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis dimana karyawan mempelajari pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), kemampuan (ability) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi.

Menurut Drummond (1990:63), "pelatihan berarti menuntun dan mengarahkan perkembangan dari peserta pelatihan melalui pengetahuan, keahlian dan sikap yang diperoleh untuk memenuhi standar tertentu.

Menurut Simamora (1999:345), pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan pengalaman atau perubahan sikap seseorang.

Mangkuprawira (2003:135) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin trampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Dalam definisi lebih lanjut. Mangkuprawira memberikan perbedaan pada pengertian pelatihan

dan pendidikan. Pelatihan lebih merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera, sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum, terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang.

Moekijat (1991:2) mendefinisikan pelatihan merupakan usaha yang bertujuan untuk menyesuaikan seseorang dengan lingkungannya, baik itu lingkungan di luar pekerjaan, maupun lingkungan di dalamnya.

Tujuan dan Manfaat Pelatihan: Menurut Carrell dan Kuzmits (1982 : 278), tujuan utama pelatihan dapat dibagi menjadi 5 area:

1. Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
3. Untuk membantu masalah operasional.
4. Untuk menyiapkan karyawan dalam promosi.
5. Untuk memberi orientasi karyawan untuk lebih mengenal organisasinya

Menurut Procton dan Thornton (1983 : 4) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1. Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional-operasional industri sejak hari pertama masuk kerja.
2. Memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam perusahaan dengan jalan mengembangkan kebutuhan ketrampilan, pengetahuan dan sikap.

Manfaat yang diperoleh dari adanya suatu pelatihan yang diadakan oleh perusahaan seperti yang dinyatakan oleh Flippo (1988:215) berikut ini yaitu : Program-program pengembangan yang direncanakan akan memberikan manfaat kepada orang berupa peningkatan produktifitas, peningkatan moral, pengurangan biaya , dan stabilitas serta keluwesan (*fleksibilitas*) orang yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Program-program yang semacam itu juga akan membantu memenuhi kebutuhan perorangan dalam mencari pekerjaan yang bermakna bagi karir seumur hidup.

Pelatihan berdampak luas terhadap pengolahan SDM karena adanya pengelolaan SDM yang baik akan lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Smith (1997) dalam Irianto (2001:6), menambahkan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi dan memberi kontribusi pada tiga permasalahan utama, yaitu:

1. *Training and development has the potential to improve labour productivity.*
2. *Training and development can improve the quality of that out put: a more highly trained employee is not only more competent at the job but also aware of the significance of his organisasi her actions*
3. *Training and development improves the ability of the organisation to cope with change ; the successful implementation of change whether technical (in the form of new technologies) organisasi strategic new products, new markets, etc.) relies on the skills of the organisation's member.*

Hamalik (2001:13) mengatakan bahwa fungsi pelatihan adalah memperbaiki kinerja (*performance*) para peserta. Selain itu pelatihan juga bermanfaat untuk mempersiapkan promosi ketenaga kerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yaitu tingkatan kepengawasan atau manajerial.

Menurut Siagian (1998:184) pelatihan dapat membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik, meningkatkan kemampuan di bidang kerjanya sehingga dapat mengurangi stres dan menambah rasa percaya diri. Adanya tambahan informasi tentang program yang diperoleh dari pelatihan dapat dimanfaatkan sebagai proses penumbuhan intelektualitas sehingga kecemasan menghadapi perubahan di masa-masa mendatang dapat dikurangi.

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh lima komponen menurut As'ad(1987: 73);

1. Sasaran pelatihan atau pengembangan : setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
2. Pelatih (*Trainer*): pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuanketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaian yang ditetapkan.
3. Bahan-bahan latihan: bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan
4. Metode latihan (termasuk alat bantu): Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.

5. Peserta (*Trainee*): Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

Metode Pelatihan Kerja: Menurut Cherrington (1995:358), dikatakan bahwa metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

*On The Job Training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. *Job instruction training* pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.
2. *Apprenticeship* pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.
3. *Internship* dan *assistantships* pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship training* adalah *cooperative education project*, maksudnya adalah pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di

suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

4. *Job rotation* dan *transfer* adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu: peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, yang kedua, banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu, jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.
5. *Junior boards* dan *committee assignments* alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan kedalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.
6. *Couching* dan *counseling* pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara berlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

***Off the job training* dibagi menjadi 13 macam:**

1. *Vestibule training*: pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.

2. *Lecture*: merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
3. *Independent self-study*: pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
4. *Visual presentations*: pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
5. *Conferences* dan *discussion*: pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
6. *Teleconferencing*: pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
7. *Case studies*: pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.
8. *Role playing*: pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.
9. *Simulation*: pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
10. *Programmed instruction*: merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan computer. *Computer-based training*: merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer

dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

12. *Laboratory training*: pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.
13. *Programmed group exercise*: pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekena sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

Persyaratan sertifikasi khusus bagi pemohon/pemegang sertifikat Kompetensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang berkaitan dengan kategori profesi K3 di Indonesia yang ditetapkan dengan menggunakan standar SKKNI K3 Nomor KEP.42/ MEN/III/ 2008 dan SKKNI No. KEP.248/ MEN/V/2007 dan aturan khusus yang sama, serta prosedur yang sama bagi seluruh pemegang sertifikat Kompetensi K3 baik yang bekerja di Indonesia maupun di luar negeri.

Setiap pekerja bertanggung jawab terhadap keselamatan dan kesehatan kerja di area kerja masing-masing, untuk itu dibutuhkan pengetahuan dan kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip dasar K3 di tempat kerja. Setiap pekerja dapat menjadi *safety man* di area kerjanya, dan seorang *safety man* harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip dasar K3.

Tenaga Kerja harus mendapatkan bekal pendidikan dan Pelatihan dalam usaha pencegahan Kecelakaan. Pelatihan K3 harus

diberikan secara berjenjang dan berkesinambungan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. K3 merupakan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi perusahaan, mulai dari top manajemen sampai pada operator atau teknisi dilapangan. Tanpa dibekali dengan pengetahuan dan pemahaman tentang K3 maka akan sulit untuk menciptakan kondisi dan suasana lingkungan kerja yang aman. Pelatihan dasar-dasar kesehatan dan keselamatan kerja sangat tepat untuk memberikan bekal pengetahuan tentang K3 bagi semua pekerja, terutama bagi pekerja yang terkait secara langsung dengan proses yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja. Pelatihan ini juga sangat tepat bagi perusahaan yang mau atau mulai menerapkan SMK3 dan juga bagi para *trainer* K3 di perusahaan masing-masing. Sasaran Program *Training* Dasar-Dasar K3:

1. Peserta diharapkan akan memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk memahami peraturan dan standar K3.
2. Peserta memiliki pengetahuan tentang prinsip dan konsep dasar K3.
3. Peserta memiliki pengetahuan tentang sistem manajemen K3 dan fungsi P2K3.
4. Peserta memiliki pengetahuan dan mampu melakukan identifikasi bahaya ditempat kerja.
5. Peserta memiliki pengetahuan tentang penyakit akibat kerja (PAK) dan penyebab terjadinya kecelakaan kerja.
6. Peserta mampu mengembangkan sistem kontrol kerja dan manajemen pencegahan kecelakaan di area kerja.
7. Peserta mampu meletakkan pondasi SMK3 di perusahaan dan memberikan *training* bagi pekerja lain

## 4.2 **Pelatihan (K3) *Safety training***

Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) makin hari semakin tidak dapat ditawar lagi. Agar penerapan SMK3 di perusahaan berhasil, diperlukan personil-personil yang memiliki pemahaman dan kompetensi mengenai penerapan SMK3. Untuk itu, diperlukan pelatihan-pelatihan yang sesuai bagi para personil yang akan ditempatkan sebagai penanggung jawab K3. Pelatihan-pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah pelatihan-pelatihan yang disusun untuk memberi bekal kepada personil yang ditunjuk perusahaan untuk dapat menerapkan K3 di tempat kerja

Keselamatan kerja atau yang dikenal dengan istilah *safety* adalah upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani tenaga kerja yang berhubungan dengan mesin, alat kerja, bahan, proses pengolahan, landasan tempat kerja, lingkungan serta cara melakukan pekerjaan agar menghindarkan karyawan terhadap terjadinya kecelakaan kerja.

Ada tiga macam strategi intervensi *safety* :

### 1. *Instructional Intervention.*

Tujuannya adalah untuk memperoleh perhatian dari orang tersebut dan menginstruksikannya untuk bergerak dari tidak sadar (*unconscious*) ke kemampuan (*competence*). Intervensi ini akan efektif jika dilakukan secara spesifik dan satu lawan satu.

### 2. *Supportive Intervention.*

Intervensi ini memfokuskan pada penerapan konsekuensi positive. Ketika kita memberikan feedback pada perilaku *safety* seseorang berarti kita menunjukkan penghargaan kita atas

usahanya untuk meningkatkan perbaikan atas perilaku yang *safety*.

3. *Motivational Intervention*.

Tujuannya adalah memotivasi orang lain untuk merubah perilakunya dari kemampuan kesadaran menuju disadari. Implementasi jangka panjang dari motivasional intervensi disertai dengan dukungan yang konsisten terhadap proses intervensi itu dapat mengarah pada kebiasaan yang baik.

Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memperoleh *safety* secara psikologis yang menyeluruh :

1. Mendapatkan dukungan dari manajemen.
2. Membuat tim keselamatan.
3. Membangun prosedur evaluasi yang valid.
4. Membangun proses pendidikan & pelatihan.
5. Mempertahankan perubahan budaya dengan aktivator, konsekuensi, teknik evaluasi, pelatihan sebagai tindak lanjut.
6. Kesepakatan dengan pihak luar (kontraktor).
7. Pemecahan masalah, penyelarasan yang baik & prosedur proses yang bervariasi.
8. Memberi umpan balik-konsekuensi.
9. Konsekuensi yang nyata.
10. Pengukuran dan evaluasi yang berkelanjutan.
11. Follow- up instruction /booster session.
12. Melibatkan kontraktor.
13. Mengatasi masalah dan menyelaraskan dengan baik (fine tuning).

*Behavior Based Safety* (Geller, 1942) merupakan aplikasi ilmu dari perilaku yang menangani permasalahan *safety at work*.

*Behavior based safety* (BBS) berfokus kepada apa yang orang lain lakukan, kemudian menganalisa mengapa mereka melakukan hal itu dan menemukan intervensi yang tepat untuk meningkatkan kemampuan orang tersebut. BBS biasanya digunakan untuk merubah perilaku pekerja untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Menurut Dr. Mena, seorang profesor psikolog universitas chile (dalam Syaaf, 2007), dia berhasil mengembangkan BBS system yang memiliki langkah- langkah : mengidentifikasi perilaku, mengukur perilaku, intervensi dan evaluasi atau *follow up*. Untuk mengukur perilaku dilakukan observasi terhadap perilaku pekerja secara terus menerus.

Kecelakaan kerja adalah kejadian yang tidak terduga (tidak ada unsur kesengajaan) dan tidak diharapkan karena mengakibatkan kerugian, baik material maupun penderitaan bagi pekerja yang mengalaminya.

Langkah-langkah pencegahan kecelakaan kerja adalah :

- a. Berdoa sebelum bekerja.
- b. Sehat jasmani dan mental.
- c. Memakai peralatan safety (safety body dan safety equipment).
- d. Teliti dalam bekerja.

Ergonomi berkaitan dengan *safety*, merupakan studi mendalam tentang hubungan antara lingkungan dan perilaku serta kemampuan untuk mengembangkan *action plan* (seperti perlengkapan kerja, standar operasional yang aman, pelatihan, dsb) untuk menghindari kemungkinan terjadinya kecelakaan dari interaksi antara lingkungan dan perilaku tersebut. Lingkungan tersebut adalah lingkungan fisik dimana sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang meliputi warna, cahaya, udara, suara serta

musik yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. (Moekijat, 1995).

Salah satu hal yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan fisik tempat kerja adalah warna. Aspek warna dapat diaplikasikan dalam tempat kerja melalui permainan warna dalam desain baik desain peralatan, produk, atau media-media lain disekitar tempat kerja seperti dinding, lantai, dan sebagainya.

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif antara arti warna dilihat dari sudut pandang aspek *aesthetic*, *psychological*, *physiological*, *associative*, dan *symbolic* dengan efek warna pada desain lingkungan kerja terhadap performansi kerja. Misalnya penelitian yang membuktikan bahwa **warna merah** cocok untuk meningkatkan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi pada hal-hal yang detail yang sifatnya waspada dan **warna biru** cocok untuk meningkatkan pekerjaan yang membutuhkan kreativitas. **Warna kuning** menstimulasi tubuh dan pikiran, memberi kesan hati-hati sedangkan **warna hijau** memberikan kesan perasaan tenang. (<http://www.ergonomimakmur.co.cc/2011/03/pengaruh-warna-terhadap-performansi.html>).

Usaha penerapan K3 mempunyai peranan penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Untuk itu perlu adanya suatu identitas dalam rangka memasyarakatkan K3. Identitas tersebut tertuang dalam keputusan menteri tenaga kerja No. KEP-1135-MEN-1987 mengenai bendera K3 (Lestari, 2000). Penjelasan mengenai bendera K3 tersebut adalah :





**Gambar 2.2 Bendera Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).**

Sumber : Lestari (2000)

1. Palang : bebas dari kecelakaan dan sakit akibat kerja.
2. Roda gigi : bekerja dengan kesegaran jasmani dan rohani.
3. Warna putih : bersih, suci.
4. Warna hijau : selamat, sehat dan sejahtera.
5. Sebelas gerigi roda : 11 Bab dalam Undang-undang Keselamatan Kerja.

Menurut Geller (1942) terdapat tiga faktor dalam *total safety culture*, yaitu :

a. ***Environment Factors.***

*Environment factors* adalah faktor lingkungan yang mempengaruhi keselamatan ditempat kerja, termasuk perlengkapan, peralatan, perawatan mesin, suhu dan standar operasional prosedur.

b. ***Person Factors.***

*Person factors* adalah faktor individu yang mempengaruhi keselamatan ditempat kerja, termasuk sikap dan keyakinan yang

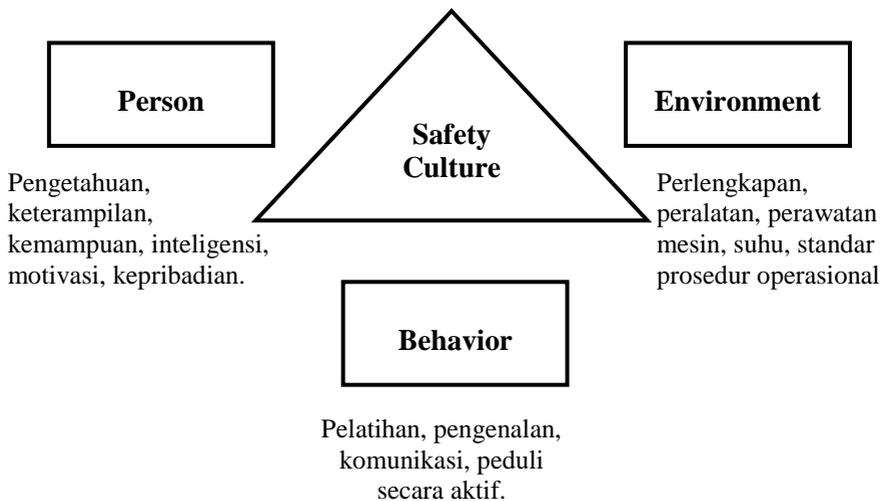
berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, inteligensi, dan motivasi dan kepribadian.

c. **Behavior Factors.**

*Behavior factors* adalah faktor perilaku yang mempengaruhi keselamatan ditempat kerja, termasuk pelatihan, komunikasi, peduli secara aktif.

Ketiga faktor itu disebut sebagai “*The Safety Triad*” yang bersifat dinamis dan interaktif. Perubahan pada satu faktor secara langsung akan mempengaruhi dua faktor lainnya.

Berikut adalah gambar yang merepresentasikan hubungan ketiga faktor tersebut, yaitu :



**Gambar 2.6 Total Safety Culture.**

Sumber : Geller (2000)

Menurut Statt (2000): “*Safety training adalah suatu kegiatan dimana pekerja memperoleh pengetahuan akan bahaya kecelakaan kerja, memperoleh keterampilan baru,*

mendidik pekerja untuk menghadapi potensi bahaya sehingga pekerja memiliki perilaku sikap kerja yang aman dan peduli terhadap kondisi keselamatan ditempat kerja serta dapat mempertahankan perilaku yang aman di lingkungan kerja mereka secara umum, baik di kantor maupun di workshop/luar lingkungan”.

Menurut Statt (2000) tujuan dan manfaat dari diadakannya *training* adalah :

- a. Meningkatkan produktifitas
- b. Meningkatkan kualitas
- c. Meningkatkan kuantitas
- d. Meningkatkan semangat & moral kerja
- e. Balas jasa tidak langsung
- f. Meningkatkan kesehatan & keselamatan kerja
- g. Kesempatan menjadi tenaga profesional
- h. Kesempatan pengembangan diri

Menurut Statt (2000) indikator-indikator dari *training* yang merupakan langkah-langkah melakukan kegiatan *training* adalah :

- a. *Training need analysis* (analisa kebutuhan *training*)
- b. Menentukan desain *training*
- c. Pengembangan *training*
- d. Implementasi/pelaksanaan *training*
- e. Mengevaluasi program *training*

Metode yang akan digunakan dalam program *safety training* yang berbasis consistency *safety* adalah :

1. Metode kuliah/ceramah, alasannya adalah metode ini memiliki tujuan untuk menyampaikan informasi terbaru mengenai *safety* atau gagasan baru kepada pendengar, dengan sasaran *instructor centered* (dilaksanakan oleh instruktur) dan *subject master centered* (dirumuskan dalam bentuk topik dan konsep yang hendak diajarkan)
2. Metode diskusi terkendali, alasannya ada diskusi untuk mengemukakan fakta, dapat menguji pemahaman peserta mengenai *safety* dan menimbulkan partisipasi dengan Perlengkapan, peralatan, perawatan mesin, suhu, standar prosedur operasional. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, inteligensi, motivasi, kepribadian. *Safety culture Person Environment Behavior* Pelatihan, pengenalan, komunikasi, peduli secara aktif. penyaji bertindak sebagai ketua, dengan sasaran *trainee activity centered* (dalam bentuk apa yang harus dilaksanakan oleh *trainee*)
3. Metode sumbang saran, alasannya adalah ada diskusi spontan dari peserta untuk berfikir kritis mengenai pemecahan masalah mengenai *safety* sehingga terjadi pertukaran gagasan, dengan sasaran *trainee activity centered* (dalam bentuk apa yang harus dilaksanakan oleh *trainee*)
4. Metode alat-alat modul, alasannya ada kuesioner sebagai tanggapan atas serangkaian pertanyaan yang diajukan dan menyadarkan keyakinan mereka akan *safety*, dengan sasaran *instructor centered* (dilaksanakan oleh instruktur) dan *subject master centered* (dirumuskan dalam bentuk topik dan konsep yang hendak diajarkan).

Menurut Kirkpatrick (2006) model evaluasi pelatihan menggunakan empat level dalam mengkategorikan hasil-hasil pelatihan. Empat level tersebut adalah level reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Keempat level dapat dirinci sebagai berikut:

1. Reaksi dilakukan untuk mengukur tingkat reaksi yang didesain agar mengetahui opini dari para peserta pelatihan mengenai program pelatihan.
2. Pembelajaran mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan.
3. Perilaku diharapkan setelah mengikuti pelatihan terjadi perubahan tingkah laku peserta (karyawan) dalam melakukan pekerjaan.
4. Hasil untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Perilaku *Consistency Safety*.

Perilaku *consistency safety* didasarkan atas teori *safety* dari Geller (1942). Menurut Geller (1942) ada tiga jenis transisi perilaku, yaitu :

1. Merubah kebiasaan yang beresiko menjadi perilaku yang konsisten.
2. Merubah perilaku konsisten yang beresiko menjadi perilaku konsisten yang aman.
3. Merubah perilaku konsisten menjadi kebiasaan yang selamat dan aman. Dalam peninjauan total *Safety culture* menurut Geller (1942) sudah melaksanakan atau sudah menerapkan teori-teori tersebut.

### **4.3 Pembangunan Sistem Manajemen Terintegrasi**

PT. Pelindo III sebagai entitas bisnis terus berkembang dengan melebarkan sayap usaha dan menambah aset perusahaan. Namun sebagai pemain bisnis di tataran global, PT. Pelindo III juga dituntut untuk berkomitmen dalam memperhatikan aspek keselamatan kerja dan lingkungan. Jadi tidak hanya produk jasa yang ditingkatkan kualitasnya, namun juga pada sumber daya manusia sebagai pelaku proses produksi dan daya dukung alam di sekitar wilayah kerja.

Adalah Sistem Manajemen Terintegrasi atau juga jamak disebut sebagai Sistem Manajemen Terpadu yang menjadi salah satu standar komitmen perusahaan untuk memperhatikan pekerja dan lingkungan di wilayah kerja dalam melakukan kegiatan usahanya. Sistem ini mencakup perihal mutu, lingkungan, dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Sistem Manajemen Terintegrasi mengatur bagaimana pegawai bekerja dengan cara yang benar dan aman, sesuai sistem dan prosedur yang telah ditetapkan untuk mendapatkan mutu hasil yang direncanakan, tidak mencemari lingkungan dan menjamin keselamatan serta kesehatan pekerja juga properti.

Terdapat sejumlah manfaat dari penerapan Sistem Manajemen Terintegrasi. Pertama dari sisi emerging market. Karakter pasar yang berubah, dalam hal ini yaitu pasar di bidang pengguna jasa kepelabuhanan. Semula berupa semi captive market yang oligopoli, kini berubah menjadi pasar bercakupan global yang kompetitif. Kepedulian terhadap mutu produk jasa serta aspek lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja, juga menjamin keamanan operasional pelabuhan dan mampu mengendalikan risiko

perusahaan yang mungkin muncul. Pasar sebagai konsumen jasa akan semakin detil memperhatikan ketersediaan aspek tersebut pada penyedia jasa sebagai produsen.

Kemudian dari sisi *quest of competitiveness*. Perusahaan harus melakukan pembenahan internal tanpa menunggu tuntutan dari pihak luar. Organisasi harus semakin efisien (*smaller*), makin baik (*better*), dan memiliki keunikan yang berbeda (*different unique*). Untuk terus bertemamorfosis menjadi lebih baik, organisasi harus melakukan proses rekayasa ulang (*re-engineering*) dan *continuous improvement*. Untuk itu dibutuhkan Pedoman Sistem Kerja yang Baku yang dapat menjamin proses *Continuous Improvement* yang berdaya guna dan berhasil guna.

Aspek berikutnya yaitu *environmental sound business practise*. Berbagai tuntutan dan prasyarat teknis untuk menghasilkan produk atau jasa pelayanan yang ramah lingkungan menjadi tren perkembangan bisnis di masa depan. Manfaat memperhatikan hal ini dengan serius dapat membuat brand image perusahaan sebagai green port company dapat berkembang pesat dengan penerapan konsep ramah lingkungan.

Sisi good corporate governance sangat kental, apalagi PT. Pelindo III merupakan BUMN. Guna mendukung implementasi kebijakan dan peraturan menuju *National Single Windows* (NSW) dan program efisiensi pelayanan. Dengan tujuan agar implementasi sistem manajemen kepelabuhanan dapat transparan, akuntabel, real-time, dan proses check & balance serta rekonsiliasi data.

## **1. Proses Pembangunan Sistem**

Tahapan pembangunan Sistem Manajemen Terintegrasi di Kantor Pusat Pelindo III dimulai dari mengidentifikasi tugas pokok

dan fungsi serta sistem dan prosedur yang berlaku di masing-masing unit kerja (*Business Process Mapping*). Kemudian melakukan diagnostic assesment yaitu penilaian kesesuaian antara Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Lingkungan dan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) yang saat ini diterapkan dengan standar dan peraturan yang berlaku.

Lalu menyelenggarakan sejumlah pelatihan dan sosialisasi (*executive briefing*; pelatihan *awareness*: ISO 9001: 2008, ISO 14001: 2004, SMK3; Pelatihan Audit Internal). Langkah berikutnya yaitu menyusun rencana kerja dan manajemen seperti organisir tim terkait termasuk tim tanggap darurat dan tim panitia pembina K3 (P2K3). Selain itu juga harus menyusun Sispro dan beberapa dokumen terkait. Terakhir yaitu melakukan evaluasi dari proses yang sudah dilakukan.

Kini beberapa cabang Pelindo III telah menerapkan intergrasi tiga sistem tersebut, yaitu Cabang Tanjung Perak, Cabang Tanjung Emas, Cabang Banjarmasin, Terminal Petikemas Surabaya (TPS), Terminal Petikemas Semarang (TPKS), Cabang Cilacap, dan Cabang Kotabaru. Dengan penerapan ISO dan K3 secara tidak langsung akan menaikkan nilai jual cabang perusahaan ke pengguna jasa. Hal ini berarti pelabuhan di lingkungan Pelindo III tersebut sudah siap memberikan pelayanan yang lebih baik.

Untuk meningkatkan pemahaman dan ketrampilan terhadap K3, ada dua cara utama yaitu pelatihan dan simulasi sebagai kesempatan mempraktekkan materi pelatihan. Sejumlah pelatihan diselenggarakan, di antaranya yaitu Pelatihan Ahli K3 Umum. Terakhir diselenggarakan November lalu untuk 30 peserta dari kantor pusat dan cabang. Pelatihan ini direncanakan diselenggarakan

minimal sekali dalam setahun. Kemudian Pelatihan *Awareness* SMK3 yang terakhir dilaksanakan Oktober lalu. Pelatihan ini sebaiknya dilaksanakan untuk semua pegawai mengingat seringnya terjadi mutasi. Semakin banyak pegawai yang memahami dasar-dasar K3, maka semakin kecil kemungkinan kekurangan orang yang memahami K3 di subdit tertentu. Pada Desember lalu juga dilaksanakan Pelatihan Tanggap Darurat dan *First Aid* pada 68 pegawai dalam dua angkatan.

## **2. Bentuk Ideal**

Sistem Manajemen Terintegrasi merupakan usaha yang harus konsisten dilakukan oleh institusi perusahaan. Sifatnya dinamis, sehingga terus berkembangstandarnya sesuai perkembangan zaman. Komitmen manajemen menjadi hal penting dalam penerapannya. Semakin konsisten manajemen dalam eksekusi penerapannya, akan semakin ideal bentuk dari Sistem Manajemen Terintegrasi yang ada dalam perusahaan.

Ciri-ciri penerapan Sistem Manajemen Terintegrasi yang ideal ialah dengan satu kebijakan, satu company manual dengan *practical procedure* yang mudah dipahami (*user friendly*). Satu format dokumen, satu perwakilan manajemen agar *conform* (konsisten sama) dalam menerjemahkan sistem ke dalam rencana strategis. Juga dalam satu set tujuan dan target, satu proses internal audit, sekali dilaksanakan manajemen review, satu komite pengawas, dan satu sistem pelatihan.

Singkatnya, Sistem Manajemen Terintegrasi penerapan idealnya yaitu dengan mengkombinasikan antara manajemen mutu, manajemen lingkungan, dan manajemen K3 (*combined*). Kemudian dipilah peraturan-peraturan yang dapat diintegrasikan lintas

manajemen tersebut (*integratable*). Lalu dilaksanakanlah proses pengintegrasian (*integrating*), sehingga tercipta satu manajemen tunggal (*integrated*) agar dapat diberlakukan dengan lebih efektif dan efisien.

## **BAB V**

### **IKLIM KESELAMATAN**

#### **5.1 Iklim keselamatan ( *safety climate* )**

Perilaku Keselamatan (*safety performance*) adalah perilaku kerja yang relevan dengan keselamatan dapat dikonseptualisasikan dengan cara yang sama dengan perilaku-perilaku kerja lain yang membentuk perilaku kerja. Perilaku keselamatan merupakan aplikasi dari perilaku tugas yang ada di tempat kerja (Griffin dan Neal, 2000). Perilaku keselamatan adalah perilaku tugas dan perilaku kontekstual, Borman dan Motowidlo, (1993) dalam (Griffin dan Neal, (2000) yaitu pematuhan dan partisipasi individu pada aktivitas-aktivitas pemeliharaan keselamatan di tempat kerja. Sebagai umpan balik maka karyawan hendaknya menyadari arti pentingnya keselamatan bagi dirinya maupun bagi perusahaan tempat bekerja.

Iklim keselamatan kerja didefinisikan sebagai persepsi dari kekhawatiran karyawan terhadap praktek, prosedur dan perilaku sejenisnya yang diberikan, didukung dan diharapkan dalam suatu pengaturan Schneider (1990), dalam Kartika 15 dan Stepanus, 2011: 208).

Pada tahun 2006, *European Society for Quality in Health Care* mengadopsi pengertian dari iklim keselamatan sebagai suatu pola yang terintegrasi dari perilaku individu dan organisasi berdasarkan nilai dan kepercayaan yang secara berkelanjutan diteliti untuk meminimalkan bahaya pada keselamatan pasien. Iklim keselamatan ditujukan sebagai “ringkasan persepsi karyawan mengenai keselamatan di lingkungan pekerjaan”. Menurut Turner

(1989) dalam Kartika dan Stepanus (2011: 208), Iklim keselamatan dan kesehatan didefinisikan sebagai seperangkat persepsi dan sikap terhadap keselamatan dan kesehatan kerja yang dimiliki bersama oleh para pekerja dan mempengaruhi perilaku mereka.

## **5.2 Tipe Iklim Keselamatan Kerja**

Menurut Wetrum dan Adamski (1999) dalam Kartika dan Stepanus (2011: 208-209) berdasarkan tahapan pengembangannya, budaya kesehatan dan keselamatan kerja dapat dibedakan menjadi 3, yaitu:

### **a. Tipe Patologis**

Pada tahapan ini suatu organisasi belum memiliki program keselamatan dan kesehatan kerja. Kegiatan unit kerja bersifat reaktif, yaitu dilakukan setelah terjadinya suatu kecelakaan. Program keselamatan dan kesehatan kerja yang ada hanya menangani insiden (kebakaran, kecelakaan dan cedera). Sikap kritis pekerja dalam aspek-aspek keselamatan dan kesehatan kerja cenderung dimusuhi. Akibatnya insiden keselamatan dan kesehatan kerja cenderung ditutup-tutupi. Top Management memandang penyebab masalah keselamatan dan kesehatan kerja adalah karena kesalahan, kelalaian atau kurang trampilnya pekerja.

### **b. Tipe Kalkulatif**

Pada tahapan ini masalah keselamatan dan kesehatan kerja ditanggapi secara serius, program keselamatan dan kesehatan kerja disusun berdasarkan kalkulasi profesional (berdasarkan acuan teoritis/peraturan perundang-undangan). Teknik kuantitatif risk assessment dan analisa cost benefit digunakan sebagai bahan pertimbangan sasaran keselamatan dan sebagai

alat ukur dari efektivitas program keselamatan dan kesehatan kerja. Pendekatannya bersifat birokratis, sehingga tugas dan tanggung jawab keselamatan dan kesehatan kerja dibagi berdasarkan struktur organisasi dan diformalkan dalam bentuk peraturan keselamatan dan kesehatan kerja serta prosedur keselamatan. Metode yang digunakan pada umumnya bersifat *problem solving*. Insiden ditinjau sebagai kasus dan pelakunya disidangkan berdasarkan tata tertib dan peraturan keselamatan dan kesehatan kerja.

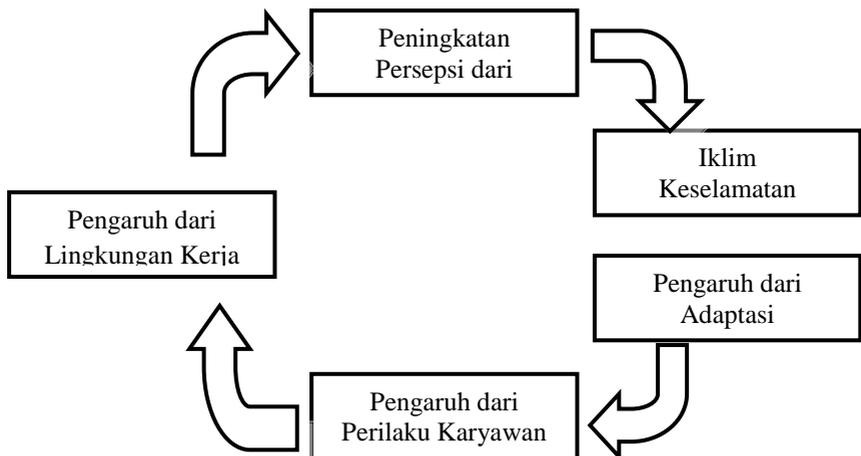
c. Tipe Generatif

Pada tahap ini keyakinan terhadap pentingnya nilai keselamatan kerja sangat dipahami oleh karyawan, baik dari sisi individual maupun tujuan organisasi. Insiden ditinjau berdasarkan proses, dengan cara mengevaluasi penyebabnya agar tidak terulang kembali. Pendekatan keselamatan dan kesehatan kerja bersifat proaktif, dengan parameter kinerja keselamatan dan kesehatan kerja berupa *safe work practices*.

### 5.3 Pengukuran Iklim Keselamatan Kerja

Menurut Gershon et al. (2000) dalam Kartika dan Stepanus (2011: 209-210), dimensi dari iklim keselamatan kerja ditujukan kepada “rangkuman dari persepsi yang dimiliki karyawan mengenai lingkungan tempat kerja”. Persepsi karyawan mengenai keselamatan dan kesehatan adalah hal yang penting karena organisasi dengan iklim keselamatan yang kuat, secara konsisten melaporkan hanya beberapa kecelakaan kerja dibandingkan dengan organisasi yang memiliki iklim keselamatan dan kesehatan yang lemah. Organisasi dengan iklim keselamatan yang kuat tidak saja memiliki tempat

bekerja yang dibangun dengan baik dan program keselamatan kerja yang baik, tetapi juga karena program yang ada telah memberikan semacam “arahan” kepada karyawan tentang komitmen manajemen untuk keselamatan kerja. Jika organisasi serius mengenai kepatuhan pada praktek ditempat kerja, maka karyawan akan mengikuti (Gambar 4). Dengan kata lain, lingkungan kerja yang aman mendukung dan memperkuat perilaku aman individu, dan lebih jauhnya mempengaruhi perilaku karyawan yang lainnya. Saat perilaku aman diadopsi dalam sebuah organisasi, akan meningkatkan tekanannya dan “membawa” serta karyawan non compliers.



**Gambar 4: Skema Pengaruh dari Iklim Keselamatan Kerja**

Sumber: Gershon et al. (2000) dalam Kartika dan Stepanus (2011: 209).

Terdapat 6 poin utama dalam pengukuran iklim keselamatan kerja menurut Gershon et al. (2000) dalam Kartika dan Stepanus (2011: 210), yaitu:

**a. Dukungan Manajemen**

Dukungan nyata manajemen dalam program keselamatan yang sedang berjalan . Iklim Keselamatan Pengaruh dari Adaptasi Perilaku Keselamatan Peningkatan Persepsi dari Lingkungan Yang Aman Pengaruh dari Perilaku Karyawan Pengaruh dari Lingkungan Kerja yang Aman

**b. Tingkat Absensi**

Hambatan Kerja Tingkat absensi yang tinggi akan menyulitkan penerapan pelatihan kerja secara aman.

**c. Alat Pelindung Diri (APD) dan Kontrol Peralatan**

Ketersediaan alat pelindung diri yang aman dan kontrol terhadap peralatan kerja.

**d. Minim Konflik/Komunikasi yang Baik**

Meminimalkan adanya konflik dengan membangun komunikasi yang efektif diantara sesama rekan kerja.

**e. Umpan Balik/Pelatihan**

Frekuensi dan umpan balik karyawan/pekerja dari pelatihan keselamatan yang diberikan koordinator kepada karyawan/pekerja.

**f. Kebersihan dan Keteraturan Ruang Kerja**

Kebersihan dan keteraturan tempat karyawan/pekerja bekerja, pengaturan tata dan letak peralatan yang dibutuhkan. Selain itu kebersihan meliputi persediaan air, kondisi ruangan pekerjaan.

Pengertian Iklim keselamatan kerja, Landy (1985) menyatakan bahwa iklim keselamatan kerja adalah sebuah persepsi

pekerja pada sikap manajemen terhadap keselamatan kerja dan persepsi pada sejauh mana kontribusi keselamatan kerja didalam proses produksi secara umum. Iklim keselamatan kerja merupakan indikator bagaimana manajemen memperhatikan keselamatan kerja atau tidak dan berpengaruh pada perilaku pekerja.

Hofmann dan Stetzer (1996) bahwa konstruk iklim adalah “individu melampirkan makna dan menafsirkan lingkungan di mana mereka bekerja. Makna ini untuk dan persepsi kemudian mempengaruhi cara di mana individu berperilaku dalam organisasi melalui sikap, norma, dan persepsi perilaku”.

Iklim keselamatan kerja menurut Schultz (1970) paling tidak harus meliputi 3 hal yang harus dibuat secara sehat dan menyenangkan yaitu :

1. Lingkungan fisik kerja
2. Aspek psikososial dari lingkungan komunitas
3. Hubungan perkerja manajemen dan kebijakan pegawai.

Faktor-faktor Iklim keselamatan kerja, Griffin and Neal mengukur keselamatan yang terdiri dari lima sistem meliputi:

1. *Management Value* (Nilai Manajemen)  
Nilai manajemen menunjukkan seberapa besar manajer dipersepsikan menghargai keselamatan di tempat kerja, bagaimana sikap manajemen terhadap keselamatan, dan persepsi bahwa keselamatan penting.
2. *Safety Communication* (Komunikasi Keselamatan)  
Komunikasi keselamatan diukur dengan menanyakan dimana isu-isu keselamatan dikomunikasikan.
3. *Safety Practices* (Praktek Keselamatan)

Yaitu sejauh mana pihak manajemen menyediakan peralatan keselamatan dan merespon dengan cepat terhadap bahaya-bahaya yang timbul.

4. *Safety training* (Pelatihan Keselamatan)

Pelatihan adalah aspek yang sangat krusial dalam sistem personalia dan mungkin metode yang sering digunakan untuk menjamin level keselamatan yang memadai di organisasi karena pelatihan sangat penting bagi pekerja produksi.

5. *Safety Equipment* (Peralatan Keselamatan)

Peralatan keselamatan mengukur tentang kecukupan peralatan keselamatan, seperti alat-alat perlengkapan yang tepat disediakan dengan mudah.

## **BAB VI**

### **KOMITMEN**

#### **6.1 Komitmen Karyawan**

Ketika perusahaan menawarkan pekerjaan dan pelamar kerja menerima tawaran tersebut, pelamar kerja tersebut telah menjadi bagian dari perusahaan. Dengan menjadi bagian dari perusahaan, karyawan dididik untuk berkomitmen pada tujuan perusahaan. Ada banyak alasan mengapa sebuah organisasi harus berusaha meningkatkan komitmen organisasi para karyawannya. Sebagai contoh banyak penelitian menemukan bahwa semakin karyawan berkomitmen kepada perusahaan, karyawan tersebut akan berusaha lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu, karyawan yang berkomitmen juga akan meningkatkan produktivitas para karyawan karena karyawan merasa menyatu dengan perusahaan dan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya rasa menyatu dengan perusahaan, karyawan tidak berpikir untuk meninggalkan perusahaan sehingga dikatakan komitmen organisasi yang tinggi akan menurunkan keinginan untuk pindah para karyawan (Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, 1991 : 290).

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas di mana individu berkembang

menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi. Sedangkan Michael Armstrong dalam bukunya “*managing people*” menyatakan bahwa komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan.

Komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi (Ferris dan Aranya, 1983). Kalbers dan Fogarty (1995) menggunakan dua pandangan tentang komitmen organisasional yaitu, *affective* dan *continuence*. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi *continuence* berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial.

Buchanan dalam Vandenberg (1992) mendefinisikan komitmen adalah sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*), dan loyalitas (*affection attachement*). Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu

mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

Komitmen organisasi sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa definisi komitmen organisasi menurut para ahli (Sopiah, 2008 : 155- 157) : Robbins Komitmen organisasional adalah suatu sikap merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Mowday Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk

tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Steers dan Porter Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Newstrom Komitmen organisasi ditandai oleh tiga hal, yaitu : 1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. 2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi. 3) Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi. Sebuah komitmen akan melahirkan Dedikasi dan loyalitas terhadap perusahaan, dedikasi terhadap perusahaan itu sendiri adalah pengorbanan tenaga, pikiran, waktu, demi keberhasilan suatu usaha atau tujuan perusahaan. Sementara loyalitas itu sendiri adalah memiliki makna kesediaan seorang untuk melonggarkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

Budaya kerja dalam organisasi seperti di perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi dan individunya.

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu (Mowday, dkk. 1982 : 27). Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu :

1. Sikap, komponen dari sikap meliputi :

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi
- b. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya. Otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan adalah sangat penting. Hal ini merupakan sebuah tanggung jawab atas pekerjaan seseorang beserta hasilnya. Artinya para pekerja diberi kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan memberikan kebebasan dalam memutuskan sendiri cara penyelesaian pekerjaan, akan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya serta tingkat kepuasannya menjadi besar.
- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Kesetiaan pada organisasi berarti seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama. Selama seseorang berkarya dalam suatu organisasi, selama itu pula ia

berkewajiban menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi tersebut.

2. Kehendak untuk bertingkah laku, Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah:
  - a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib perusahaan.
  - b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan ada keinginan untuk bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.

Aspek-aspek yang dapat membangkitkan komitmen karyawan

Menurut Steers (1985 : 53) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

### **Aspek Pertama**

Yaitu rasa identifikasi, yang mewujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan

memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek, 1994 : 113).

### **Aspek Kedua**

Yaitu keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989 :79). Oleh Steers (1985 : 53) dikatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah. (pernahkah perusahaan anda

memberikan apresiasi terhadap karyawan yang mempunyai kesadaran hal ini). Disiplin adalah sebuah kunci dari segala aktivitas yang kita kerjakan.

Ahli lain, Beynon (dalam Marchington, 1986 : 61) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbang usaha bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

### **Aspek ketiga**

Yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto, 1987). Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Pentingnya memahami komitmen organisasi kerja bagi pengusaha

Seorang karyawan yang semula kurang memiliki komitmen berorganisasi, namun setelah bekerja ternyata selain mendapat

imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ada hal-hal yang menarik dan memberi kepuasan. Hal itu akan memupuk berkembangnya komitmen berorganisasi. Apalagi jika banyak hal yang dapat memberikan kesejahteraan, jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja sehingga dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Namun juga sebaliknya jika iklim organisasi kerja dalam perusahaan tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka komitmen organisasi kerja menjadi makin luntur atau bahkan tempat bekerjanya dijelek-jelekan sehingga dapat menimbulkan kerawanan sosial dalam organisasi kerja, hal itu dapat menimbulkan mogok kerja, demonstrasi, pengunduran diri dan sebagainya.

Bagaimana komitmen organisasi dengan karyawan kontrak, karena akhir-akhir ini banyak perusahaan yang menggunakan karyawan kontrak. Secara psikologis tentu perlu dicermati, karena komitmen organisasi, munculnya lebih psikologis dibanding kebutuhan sosio-ekonomik yang bersumber dari gaji atau upah. Orang mencari kerja awalnya agar memperoleh status sebagai karyawan dan mendapatkan imbalan gaji atau upah. Namun setelah bekerja tuntutananya bukan hal itu saja, suasana kerjanya menyenangkan atau cocok apa tidak, sehingga ia merasa sejahtera apa tidak, merasa puas apa tidak hal itu semua akan mendorong munculnya komitmen dalam organisasi kerjanya.

Pada karyawan kontrak, umumnya 6 bulan pertama orang baru menyesuaikan dengan tugas dan biasanya baru terlihat efisien dalam menjalankan tugasnya. Namun dalam bulan-bulan berikutnya

ia sudah harus berfikir bahwa akhir tahun masa kontrak habis dan harus memperpanjang, itupun masih meragukan apakah dapat diperpanjang atau tidak; jika secara kebetulan dapat diperpanjang maka secara disadari atau tidak ketentraman dalam menjalankan tugas terganggu. Begitu juga jika diperpanjang untuk tahun kedua, terutama akhir tahun karyawan umumnya sudah terlihat gelisah karena setelah tahun kedua tidak diperpanjang, sehingga efisiensi kerjanya menjadi kurang, karena perhatian untuk mencari kerja di tempat lain menjadi lebih besar. Maka bagi karyawan kontrak kiranya sulit diukur ada atau tidaknya komitmen organisasi kerja, apalagi bahwa komitmen tersebut menyangkut aspek loyalitas dan sebagainya. Setidaknya untuk karyawan kontrak bisa berkomitmen dengan kontrak yang telah disepakati, dengan mempunyai komitmen dedikasi dan loyalitas pasti akan terbentuk dengan sendirinya, dalam artian loyalitas dalam keadaan yang wajar sebagai karyawan kontrak, bukan loyalitas yang berlebihan, loyalitas berlebih hanya untuk orang-orang yang mau digaji dibawah standard pendidikannya.

## **6.2 Dimensi komitmen**

Dimensi komitmen organisasi yang paling sering digunakan oleh para peneliti adalah dimensi komitmen organisasi menurut Meyer, Allen dan Smith dalam Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2008) yaitu :

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan

dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

*Affective commitment* memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Suatu penelitian menemukan bahwa *Affective commitment* adalah

pemprediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pindah) dalam 72 % kasus, dibandingkan dengan hanya 36 % untuk *Normative commitment* dan 7 % untuk *Continuance commitment*. Hasil yang lemah untuk *Continuance commitment* adalah masuk akal karena jika dibandingkan dengan kesetiaan (*Affective commitment*) atau kewajiban (*Normative commitment*), *Continuance commitment* mendeskripsikan seorang karyawan yang terikat dengan seorang pemberi kerja hanya karena tidak ada hal lain yang lebih baik (Robbins, 2008 : 103).

Sebuah penelitian menarik dari Randall, Fedor, dan Longenecker (1990) yang meneliti karyawan pada sebuah perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa organisasi komitmen tidak berpengaruh terhadap keinginan untuk pindah.

### **6.3 Faktor yang mempengaruhi komitmen**

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain (Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, 2000 : 209-210) :

#### **1. Keadilan dan kepuasan kerja**

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun

komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

3. Pemahaman organisasi

Identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain. Seorang eksekutif dari American Fence Corp. memperingatkan, “Ketika orang-orang tidak mengetahui apa yang terjadi di organisasinya, mereka akan merasa tidak nyambung.”

4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena

dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya

5. Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, sebuah komitmen harus timbul dari hati yang paling dalam dari seorang individu, dalam menjalankan kehidupan atau meraih cita-citanya. Dan apabila setiap individu dalam organisasi memiliki suatu komitmen yang besar untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya masing-masing, tentunya hal itu merupakan suatu modal besar bagi perusahaan dalam mewujudkan cita-citanya. Sehingga betapa pentingnya sebuah komitmen bagi keberlangsungan hidup sebuah organisasi.

## **BAB VII**

### **KEPUASAN KERJA**

#### **7.1 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industri adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu.

Menurut Robbins (2003:91) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja. Hasibuan (2006:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar

pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Veithzal Rivai (2004:475) kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan menurut Cherington (1987:82) “kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang pegawai menyukai pekerjaannya”. Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup (Wether dan Davis, 1982:42). Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Gibson Ivanicevic Donely, 1985:464465). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya. Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Sumantri (2001:83), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Davis (1996:105) : kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan. Menurut Luthans (2006:243) : kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Kreitner (2005:202) : kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap pekerjaan seseorang.

Pengertian Kepuasan Kerja menurut Martoyo (2000:142), yaitu : “Keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang non finansial”.

Sedangkan menurut Robbins, (2006:15), kepuasan kerja adalah : “Suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima”. Serta Menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja adalah : "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka". Berdasarkan beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu,

perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2009:117), bahwa ada empat teori kepuasan kerja, antara lain :

1. Teori keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengemukakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, perlakuan pribadi, dan jam kerja.

2. Teori perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

3. Teori pemenuhan kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

4. Teori pandangan kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai

dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan lebih merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Kepuasan Kerja Menurut Wexley dan Yulk yang dikutip oleh As'ad (2003:105), pada dasarnya teoriteori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu :

- a. *Discrepancy theory* *Discrepancy theory* yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke dalam As'ad (2003:105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat “*discrepancy*”, tetapi merupakan *discrepancy positif*. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi *negatif discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.
- b. *Equity theory* Dalam *equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini,

elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : *input*, *out comes*, *comparation person*. Yang dimaksud dengan *input* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan. *Out comes* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, symbol, dan penghargaan. *Comparation person* adalah dengan membandingkan *input*, *out comes* terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/gaji yang diinginkan). Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

- c. *Two factor teory* Menurut *two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg dalam bukunya As'ad (2003:105) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggungjawab. Dan yang kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari

prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/pegawai.

## **7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang secara mental, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

### **1. Pekerjaan yang menantang secara mental**

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

### **2. Penghargaan yang sesuai**

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

### **3. Kondisi kerja yang mendukung**

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk di dalamnya seperti tata ruang, kebersihan

ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

#### 4. Kolega yang suportif

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Menurut Hasibuan (2003:203), kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain :

1. Balas jasa yang adil dan layak;
2. Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian;
3. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
4. Berat ringannya pekerjaan;
5. Peralatan yang menunjang;
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

#### 1. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

2. Promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

3. Supervisi

Merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

4. Rekan Kerja

Merupakan tunggkat di mana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara social merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atannya dan dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja menurut Yuwono (2005:69) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

1. Upah yaitu jumlah dan rasa keadilannya
2. Promosi yaitu peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. Supervisi yaitu keadilan dan kompetensi penugasan menajerial oleh penyelia
4. Benefit yaitu asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. *Contingent rewards* yaitu rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. *Operating procedures* yaitu kebijakan, prosedur dan aturan

7. *Coworkers* yaitu rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *Nature of work* yaitu tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. *Communication* yaitu berbagai informasi di dalam organisasi (vebal maupun nonverbal)

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, di mana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar.

Harold E. Burt dalam bukunya As'ad (2003:112 ) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara pimpinan dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individual, antara lain sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, serta jenis kelamin karyawan.
3. Faktorfaktor dari luar (*ekstern*) antara lain keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading* dan lain-lain).

Tingkat upah dan gaji yang diterima, diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam menetapkan tingkat upah atau gaji, perusahaan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: a) tingkat upah umum dalam masyarakat, b) kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum, c) kualitas karyawan, d) persaingan antar organisasi, dan e) kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan. Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini. Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai Perbedaan keterampilan, pengamalan, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas, sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

Pekerjaan itu sendiri, komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yaitu : variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang

terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis. Pekerjaan yang menyediakan kepada para karyawan sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, kontrol manajemen atas metode dan langkahlangkah kerja yang berlebihan akan mengarah pada ketidakpuasan kerja tingkat tinggi.

Rekan kerja, bagi kebanyakan karyawan, kerja juga butuh interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kerja kita maka kepuasan kerja dapat kita capai (Soedjono:2005). Untuk itu hal ini sangat berhubungan dengan kondisi kerja kita. Pengertian kondisi kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Dalam pengertian sederhana karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Dalam Robbins, (2006:46) menyebutkan bahwa ketidakpuasan kerja terjadi apabila kondisi kerja tidak harmonis sehingga timbul Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ada empat kategori penyimpangan perilaku di tempat kerja (1) Produksi, contohnya karyawan pulang cepat, karyawan bekerja dengan lamban; (2) Properti, contohnya adanya sabotase dari rekan kerja, menyebutkan waktu kerja yang tidak benar; (3) Politik, contohnya Adanya pilih kasih antar para karyawan, Menyalahkan teman kerja dan sering menyebar gossip dan rumor; (4) Keberingasan individu, contohnya Adanya pelecehan seksual dan mencuri dari teman kerja. Robbins (2006:49) menyebutkan bahwa kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil

keputusan agar bisa membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang sesuai tanggung jawab masing-masing. Kelompok kerja tidak perlu atau tidak punya kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan.

Promosi karir, adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji. Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi. Dengan demikian, usaha-usaha menciptakan kepuasan atau komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masamasa yang akan datang.

Kepenyeliaan (Supervisi) mempunyai peran yang sangat penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan (Soedjono, 2005). Untuk itu perusahaan harus dapat melakukan pengawasan terhadap karyawan agar terjadi hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan. Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturanperaturan.

Beberapa pedoman pengawasan yang perlu diperhatikan (Siagian, 2003), adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat preventif.
2. Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi kepada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam system kerja organisasi
3. Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif.
4. Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standard, prosedur kerja, dan kreatifitas prestasi jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.
5. Pengawasan yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan indisipliner tidak usah ditindak.

Nursalam (2008:118), kepuasan adalah perasaan senang seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesenangan aktivitas dan suatu produk ataupun harapannya. Dan Handi Irawan (2003:118), menyatakan kepuasan adalah rasional dan emosional. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa, kepuasan adalah emosional seseorang dalam menunjukkan rasa senang atau tidak senang atas sesuatu yang dilakukan dan juga sesuatu yang terjadi pada dirinya.

Menurut Lloyd Byars dan Leslie W. Rue (2006:246), kepuasan kerja adalah gambaran umum sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Ada 5 unsur utama dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Sikap terhadap kelompok kerja
2. Kondisi kerja sehari-hari

3. Sikap terhadap perusahaan
4. Keuntungan moneter
5. Sikap terhadap manajemen

Menurut pendapat Robbins (2003:101), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pendapat Siagian (2003:295), kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Mathis dan Jackson (2006:121), kepuasan kerja dalam arti yang paling mendasar adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Berdasarkan pendapat Kreitner dan Kinichi (2005:271), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:105), kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda.

Menurut Handoko (1992) dalam Soedjono (2005), kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbedabeda satu dengan yang lainnya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan

seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Unsur lainnya adalah pola pikir karyawan terhadap pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, sikap karyawan terhadap pekerjaan, kesehatan, umur, tingkat aspirasi, status sosial, dan kegiatan sosial politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Fred Luthans (2006:243), membagi kepuasan kerja menjadi lima dimensi dasar, yaitu:

1. Pembayaran seperti gaji dan upah (kompensasi)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan pegawai yang dianggap layak atau tidak. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi lebih banyak, dan status social yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

2. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

3. Promosi jabatan

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Promosi menunjuk pada suatu kesempatan untuk memperoleh jenjang jabatan tertentu yang lebih tinggi dalam organisasi. Kesempatan tersebut bisa timbul karena berbagai faktor diantaranya pengetahuan dan kemampuan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Pencapaian prestasi tertentu juga memungkinkan diberikannya kesempatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih menantang.

4. Kepemimpinan (supervisi)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai seorang figur ayah, ibu, teman dan sekaligus atasannya. Perilaku seorang atasan merupakan faktor determinan utama dari kepuasan kerja.

5. Hubungan dengan rekan sekerja

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Dukungan, motivasi, perhatian, dan tingkat pemahaman ditunjukkan sebagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kelima faktor diatas, apabila seseorang karyawan memiliki kepuasan kerja terhadap organisasi di mana ia bekerja, maka dapat

mempengaruhi dan mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

## **BAB VIII**

### **KINERJA**

#### **8.1 Kinerja**

Penjelasan mengenai pengertian kinerja karyawan berkaitan dengan sumber daya manusia yang cukup urgen bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial secara nyata.

Faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara pikir. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik. Berikut akan diuraikan pengertian kinerja secara umum dan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli.

Kinerja adalah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode/waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja berasal dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner Bantam English Dictionary* (dalam Rivai dan Basri, 2005:14) berasal dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out execute*); (2) memenuhi atau

melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Dari masukan tersebut dapat diartikan, kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Oleh karena itu menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005:13), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut. Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki. Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta peningkatan motivasi kerja dilakukan dengan cara membina sikap mental individu serta situasi/lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu.

Menurut Hasibuan (2002:160), kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153). Menurut Stolovitch and Keeps Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai danmerujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Kinerja menurut Faustino Cardosa Gomes (2003:195) kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja menurut Simamora (1997:339) bahwa untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Menurut Casio 1992 dalam Kinerja adalah pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.

Mangkunegara (2006:67), mengemukakan pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:378) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan berpengaruh pada kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa isitilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi (2008) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Menurut Simanjuntak (2005), ”Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang

harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Foster dan Seeker (2001) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Indikator Kinerja Karyawan berdasarkan pendapat Mathis dan Jackson (2006:378) yang terdiri dari 5 indikator kinerja karyawan yakni:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

3. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut Zeithaml & Berry (dalam Sudarmanto, 2009:14 ) keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

4. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktornya, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang bersangkutan.

## **8.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (2001:193) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Sementara itu, menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad 2001:49), mengemukakan bahwa ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

### **1. Faktor Individual**

Yaitu faktor-faktor yang mencakup sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

### **2. Faktor Situasional**

- a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).

- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yakni motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya (Handoko, 2001:193).

Menurut Siagian dalam Dhina Rista Harpitasari, (2010: 12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Menurut Bernardin (dalam Robbins, 2003:260) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Waktu produksi (production time), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang

lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.

6. Komitmen kerja, tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

### **8.3 Hubungan antara Budaya K3 (*Safety culture*) terhadap Komitmen karyawan**

Menurut Luthans (2002:236), sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, yaitu suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Menurut Mowday dalam Luthans (2002:130) dalam menilai komitmen organisasional suatu karyawan pada sebuah perusahaan dapat melihat dari beberapa aspek antara lain keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari sebuah organisasi, kemauan untuk mengeluarkan usaha yang tinggi untuk sebuah organisasi, dan kepercayaan dan penerimaan dari nilai-nilai dan tujuan-tujuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi.

Robbins (2003) mengemukakan fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu: budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang, budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial, dan budaya berfungsi

sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Sedangkan budaya organisasi menurut Noe dan Mondy (1996) berfungsi untuk:

- a. Memberikan sense of identity kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi.
- b. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
- c. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Terdapat tiga faktor yang memengaruhi perilaku individu. Faktor pertama yaitu faktor dasar (*predisposing factors*), mencakup pengetahuan, sikap, kebiasaan, norma sosial, keterlibatan pekerja, komunikasi dan unsur lain yang terdapat dalam diri individu di dalam masyarakat yang terwujud dalam motivasi. Faktor kedua yaitu faktor pendukung (*enabling factors*), mencakup sumber daya atau potensi masyarakat, terwujud dalam pelatihan, tersedianya fasilitas atau sarana keselamatan kerja, lingkungan fisik, dan lingkungan kerja. Faktor ketiga yaitu faktor penguat (*reinforcing factors*) mencakup sikap dan perilaku dari orang lain yang terwujud dalam dukungan sosial. Sebagai contoh dari faktor penguat yaitu komitmen manajemen, pengawasan, Undang-Undang, peraturan dan prosedur K3 (Green, 2000). Reason (1997) menyatakan bahwa pendorong utama timbulnya tindakan tidak aman dan kondisi tidak

aman adalah faktor organisasi. Jika dikaitkan dengan teori perilaku dari Green, faktor organisasi secara tidak langsung menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja dengan menciptakan faktor lingkungan kerja (*enabling factors*) yang memicu pekerja untuk melakukan tindakan tidak aman (*predisposing factors*). Gambarannya seperti tidak tersedianya sarana keselamatan kerja secara lengkap, misalnya APD, sehingga pekerja bekerja tanpa menggunakan APD. Faktor organisasi secara langsung juga dapat merusak keefektifan sistem pertahanan sehingga terjadi kegagalan sistem (*reinforcing factors*), seperti kurang tegasnya pengaplikasian peraturan dan prosedur K3. Pengendalian dari segi faktor organisasi membutuhkan sebuah proses dengan bantuan empat fungsi manajerial utama, yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Metode POAC digunakan untuk membentuk sebuah sistem di dalam organisasi, di dalam kesehatan dan keselamatan kerja dikenal dengan istilah sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3). Dengan adanya SMK3 dapat digunakan sebagai cara pencegahan terjadinya kecelakaan kerja yang disebabkan oleh perilaku pekerja melalui adanya budaya keselamatan yang dilaksanakan oleh seluruh pihak yang terkait. Menurut ACSNI budaya keselamatan adalah bagian dari sikap (*attitude*), keyakinan (*belief*), dan tata nilai (*norm*) organisasi pada K3. Budaya keselamatan merupakan sikap dalam organisasi dan individu yang menekankan pentingnya keselamatan. Budaya keselamatan mempersyaratkan agar semua kewajiban yang berkaitan dengan keselamatan harus dilaksanakan secara benar, seksama, dan penuh rasa tanggung jawab (Yusri, 2011). Cooper (2001) menyatakan bahwa, budaya keselamatan merupakan interelasi dari tiga elemen, yaitu organisasi, pekerja, dan pekerjaan.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya keselamatan harus dilaksanakan oleh seluruh sumber daya yang ada, pada seluruh tingkatan dan tidak hanya berlaku untuk pekerja saja. Indikator pelaksanaan budaya keselamatan tergantung dari visi dan misi organisasi. Indikator tersebut tidak dapat ditetapkan dengan paten karena budaya merupakan suatu hal yang abstrak, di mana disetiap organisasi memiliki budaya yang berbeda. Budaya keselamatan dibentuk oleh komitmen manajemen, peraturan dan prosedur, komunikasi, keterlibatan pekerja, kompetensi, dan lingkungan sosial pekerja yang dapat dilihat dari persepsi pekerja.

Reason (1997) mengungkapkan bahwa budaya keselamatan kerja yang baik dapat membentuk perilaku pekerja terhadap keselamatan kerja yang diwujudkan melalui perilaku aman dalam melakukan pekerjaan. Komitmen untuk keselamatan akan muncul jika setiap organisasi atau individu dengan jelas mengetahui dan memahami manfaat positif dari keselamatan tersebut. Mengetahui dan memahami manfaat keselamatan akan menciptakan keinginan yang kuat untuk meingkatkan budaya keselamatan dan selanjutnya organisasai atau individu akan mengimplementasikan secara serius ke manajemen dan program keselamatan yang efektif dan selalu komitmen dalam menjalankannya.

Kepemimpinan/leadership juga erat hubungannya dengan budaya. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam setiap program yang dijalankan dalam suatu organisasi atau masyarakat, termasuk program keselamatan. Setiap hari pemimpin seperti mandor, supervisor, manajer, camat, bupati, gubernur, pemimpin keluarga mempunyai kesempatan untuk berkomunikasi dan bertindak dengan cara yang menunjukkan kepemimpinannya

dalam keselamatan (*Safety leadership*), tetapi kesempatan tersebut tidak dimanfaatkan secara optimal, karena mereka tidak menganggap hal tersebut sebagai peluang besar untuk membudayakan keselamatan dalam organisasi atau maarakat mereka. Mereka sering tidak mengerti bahwa ekspresi sekecil dan sesederhana apapun dalam kepemimpinan mereka dalam keselamatan akan menghasilkan manfaat besar. Ketidakmampuan menggunakan peluang inilah yang membatasi potensi perusahaan, organisasi dan masyarakat untuk meningkatkan budaya keselamatan.

Andi *et al.* (2005) dalam penelitiannya mengenai model persamaan structural pengaruh budaya keselamatan kerja pada perilaku pekerja di proyek konstruksi menyatakan bahwa budaya keselamatan kerja memegang peranan sangat penting dalam membentuk perilaku pekerja pada proyek konstruksi. Hasil analisis model persamaan truktural menunjukkan hanya empat faktor budaya keselamatan kerja yang memberikan pengaruh secara signifikan pada perilaku pekerja. Makalah ini menyimpulkan bahwa: (i) komitmen pihak manajemen merupakan penggerak utama dari budaya keselamatan kerja, dan (ii) perilaku pekerja dapat dikendalikan melalui kombinasi pendekatan *prescriptive* dan *discretionary*.

Hasil penelitian yang dilakukan (Sue Cox, José M. Tomás, Alistair Cheyne and Amparo Oliver: 1998) "*Safety culture: The Prediction of Commitment to Safety in the Manufacturing Industry*", menjelaskan bahwa budaya keselamatan merupakan salah satu aspek dari studi skala besar di 13 perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur di UK. Penelitian ini didasarkan pada data yang dikumpulkan dari tiga domain yang berbeda dari pengukuran yang

relevan dengan deskripsi budaya keselamatan, yaitu: penilaian tempat kerja, survei sikap karyawan terhadap keselamatan termasuk kuesioner dan wawancara dan catatan data kecelakaan di perusahaan. Dalam penelitian ini dijelaskan komitmen terhadap keselamatan menjadi kekuatan dari budaya keselamatan. Sikap karyawan untuk keselamatan bisa dimodelkan dalam tiga faktor, yaitu: tindakan manajemen untuk keselamatan, kualitas pelatihan keselamatan dan tindakan pribadi mereka untuk keselamatan. Sikap mereka berkaitan dengan tindakan manajemen untuk keselamatan menunjukkan hubungan kuat untuk komitmen terhadap keselamatan. Sikap ini juga meramalkan mereka mengenai kualitas pelatihan keselamatan dan tindakan pribadi untuk safety. Yang sangat menarik tindakan pribadi mereka untuk keselamatan tidak berhubungan dengan komitmen terhadap keselamatan.

#### **8.4 Hubungan antara Budaya K3 (*Safety culture*) terhadap Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Menurut Tsai (2011: 2), suatu budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) adalah sebuah sistem peraturan yang mengarahkan orang-orang di dalamnya untuk bersikap dan bertindak. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat memiliki nilai-nilai dan *codes of conduct* bagi para karyawannya, yang dapat membantu mereka dalam mencapai dan menyelesaikan misi dan tujuan yang ditetapkan organisasi. Penghargaan dan pengakuan kerja (*work recognition*) dan kepuasan kerja dapat

dicapai ketika karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan padanya oleh organisasi. Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Robbins dan Coulter, 2012: 80-81).

Dalam penelitian Dalam penelitian SuChao Chang (2007) *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*, McKinnon et al. (2003) melakukan penelitian dengan subyek diversifikasi perusahaan manufaktur di Taiwan. Mereka menemukan nilai-nilai budaya organisasi menghormati orang, inovasi, stabilitas dan agresivitas memiliki seragam yang kuat hubungan dengan komitmen afektif, kepuasan kerja dan berbagi informasi. Robbins (1996) berpendapat setiap kali permintaan individu adalah sama dan sebangun dengan budaya, akan menghasilkan kepuasan kerja tertinggi. Sebagai contoh, individu dengan tinggi otonomi dan prestasi tinggi motif akan menghasilkan kepuasan yang lebih tinggi di bawah budaya organisasi dengan pengawasan longgar dan penekanan pencapaian bermanfaat. Dalam penelitian, Huang dan Wu (2000) menunjukkan budaya organisasi lembaga bisnis publik akan menimbulkan dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Di antara dimensi budaya orientasi hasil, profesional fitur, kontrol dan manajemen berat dan urusan praktis, mengatakan budaya dimensi menunjukkan efek positif signifikan terhadap komitmen agresif dan

pekerjaan kepuasan karyawan. Juga, sistem tertutup akan menimbulkan efek negatif pada setiap dimensi dalam komitmen agresif dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian *Me Sempanes, HS Rieger, G Roodt (2002) Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture, Untuk meningkatkan produktivitas untuk mencapai tujuan* organisasi, ada strategi yang manajer organisasi pertimbangkan. Salah satu strategi adalah menciptakan budaya organisasi yang menguntungkan. Juga Kepuasan kerja menekankan lingkungan tugas khusus karyawan. Menggunakan perspektif ini sebagai batu loncatan, peneliti mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami lingkungan kerja yang lebih besar, melalui studi budaya organisasi dan dampaknya pada hubungan manusia dan kondisi kerja. Dalam membantu untuk memahami atribut budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap prediksi tingkat kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyono (2013) “Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi Tambang Di PT Newmont Nusa Tenggara”, dari hasil pengujian disimpulkan bahwa Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh, Ria Mardiana Yusuf, Anis Eliyana, Oci Novita Sari dengan judul “*The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production*

*Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik*”, hasil penelitian menjelaskan, pertama adalah bahwa perusahaan harus meningkatkan aspek Occupational Safety and Health (OSH), karena OSH terbukti memiliki efek pada kepuasan kerja. Namun demikian, masih ada hal-hal yang perlu ditingkatkan, terutama aspek yang masih dianggap rendah oleh karyawan. Aspek-aspek ini adalah dalam hal bangunan atau lokasi peralatan dan mesin yang tidak sesuai dengan peraturan OSH. Penataan ulang harus dilakukan pada peralatan dan mesin sesuai dengan tidak hanya alur kerja tetapi juga mempertimbangkan OSH.

Kedua, perusahaan harus meningkatkan aspek kepuasan kerja karena juga terbukti berpengaruh pada kinerja. Namun demikian, masih ada hal-hal yang perlu diperhatikan perusahaan, terutama aspek yang masih dianggap rendah oleh karyawan. Aspek-aspek ini terkait dengan solidaritas rekan 'untuk mengikuti aturan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan pengawas untuk mengontrol karyawan untuk bekerja dengan baik. Terakhir, perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja karena rasa karyawan kepuasan dapat mempengaruhi kualitas kinerja mereka. Kepuasan kerja akan tercapai jika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan mereka.

## **8.5 Hubungan antara Budaya K3 (*Safety culture*) terhadap Kinerja karyawan**

Dalam penelitian Emmanuel Ogbonna and Lloyd C.Haris (2000). Dengan judul *Leadership style, Organizational Culture and Performance : Empirical evidence from UK Companies* menyatakan Pada 1990an, para peneliti menilai hubungan antara budaya dan

kinerja yang lebih berhati-hati. Misalnya, Gordon dan DiTomaso (1992) dan Denison (1990) keduanya mengusulkan bahwa ada hubungan antara karakteristik budaya organisasi tertentu dan kinerja tetapi masing-masing menambahkan sejumlah persyaratan. Secara khusus, mereka mencatat budaya yang akan tetap berhubungan dengan kinerja yang unggul hanya jika budaya mampu beradaptasi dengan perubahan dalam kondisi lingkungan. Selain itu, budaya tidak hanya harus kuat (banyak bersama), tetapi juga harus memiliki kualitas yang unik yang tidak dapat ditiru.

Dalam penelitian Wiwiek Harwika (2013) dengan Judul *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province* dan Hasil studi yang dilakukan oleh Di Tomasso (1992), Nystrom (1993), Fey & Denison (2000), semua menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Dalam penelitian Chamdan Purnama (2013) dengan judul *Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) toward Improved Organization Performance* dari penelitian Ogbonna dan Harris (2000) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap dampak kepuasan kerja pada meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa budaya memiliki dampak yang kuat terhadap prestasi kerja organisasi. Budaya perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka

panjang. Budaya perusahaan bahkan mungkin menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan yang solid dalam jangka panjang tidak jarang; budaya dikembangkan dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh bijaksana dan pintar. Meskipun sulit untuk berubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyono (2013) “Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi Tambang Di PT Newmont Nusa Tenggara”, dari hasil pengujian disimpulkan bahwa Budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Andy P Smith and Dr Emma J K Wadsworth (2009) dengan judul “*Safety culture, advice and performance*”. (*The associations between Safety culture and safety performance, health and wellbeing at an individual level, and Safety culture, competent occupational safety and health advice, and safety performance at a corporate level*), dikatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya keselamatan organisasi secara konsisten dan independen terkait dengan kinerja keselamatan perusahaan. Hasil penelitian juga memberikan informasi bahwa terdapat hubungan antara persepsi karyawan dan sikap terhadap keselamatan dan keamanan individu, kesehatan dan kesejahteraan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wieke Yuni Christina, Ludfi Djakfar, Armanu Thoyib, dengan judul “Pengaruh Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Proyek Konstruksi”, Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi budaya keselamatan dan kesehatan kerja terutama pada proyek konstruksi, serta menganalisa pengaruh faktor-faktor budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja proyek konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel bebas yang terdiri dari Komitmen *Top Management* terhadap K3, Peraturan dan Prosedur K3, Komunikasi Pekerja, Kompetensi Pekerja, Lingkungan Kerja, dan Keterlibatan Pekerja dalam K3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Proyek Konstruksi.

#### **8.6 Hubungan antara Kepemimpinan K3 (*Safety leadership*) terhadap Komitmen Karyawan**

Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selanjutnya, teori kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2000) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan oleh seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Avolio et al. (2004) menguji *psychological empowerment* sebagai mediasi hubungan kepemimpinan *transformational* dengan komitmen organisasional. Mereka juga menguji bagaimana *structural distance* (kepemimpinan

langsung dan tidak langsung) antara para pimpinan sebagai pemoderasi hubungan antara transformational leadership dan komitmen organisasional. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa psychological empowerment memediasi hubungan antara transformational leadership dan komitmen organisasional. Dengan cara yang sama structural distance antara pimpinan sebagai pemoderasi hubungan antara transformational leadership dan komitmen organisasional. Jean Lee (2005) menguji pengaruh kepemimpinan dan perubahan anggota pimpinan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa transformational leadership berhubungan positif dengan dimensi leader-member exchange (LMX) dan komitmen organisasional. Kualitas LMX juga memediasi hubungan antara leadership dengan komitmen organisasional. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Sovya Desianty (2005) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. POS Indonesia (Persero) Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dengan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa

gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan (Noel M. Tichy & David O. Ulrich, 1984).

Menurut R Flin, S Yule, "*Leadership for safety: industrial experience*", (2004), menjelaskan pentingnya kepemimpinan yang efektif bagi manajemen keselamatan telah menjadi fokus perhatian penelitian di industri untuk beberapa tahun, khususnya dalam bidang energi dan sektor manufaktur. Tetapi masih sangat jarang penelitian yang membahas tentang kepemimpinan keselamatan dan kesehatan kerja (*Safety leadership*). Sebuah tinjauan literatur tentang keselamatan industri untuk penelitian kepemimpinan dengan aplikasi tentang perawatan kesehatan perawatan. Hasil penelitian menunjukkan adanya temuan pentingnya yaitu, gaya transformasional berhubungan dengan kinerja keselamatan pada semua tingkat manajemen. Gaya transaksional dengan memperhatikan monitoring dan penguatan perilaku keselamatan pekerja telah terbukti efektif di tingkat pengawasan. Manajer menengah harus terlibat dalam keselamatan dan terbuka dalam komunikasi, serta memastikan adanya kepatuhan terhadap keamanan sistem. Manajer senior memiliki Pengaruh utama pada budaya keselamatan organisasi. Mereka perlu terus berkomitmen setiap saat terhadap keselamatan.

Supervisor atau mandor adalah orang kunci dalam industri pencegahan kecelakaan. aplikasinya dari seni pengawasan untuk

mengontrol kinerja dari para pekerja merupakan faktor pengaruh terbesar dalam pencegahan kecelakaan.

Komitmen manajemen Senior sangat berperan dalam membentuk budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan dukungan terhadap proporsi sumber daya (waktu, uang, orang) dan dukungan yang dialokasikan untuk manajemen keselamatan dan kesehatan. Secara pribadi, manajer di tingkat paling senior harus menunjukkan komitmen mereka dengan memperhatikan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh, Michael O'Toole dengan judul "*The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture*", Hasil, Penelitian ini menunjukkan bahwa pengurangan kecelakaan yang dialami di lokasi perusahaan itu sangat dipengaruhi oleh persepsi positif karyawan pada beberapa faktor utama, yaitu komitmen manajemen untuk keselamatan adalah faktor dengan persepsi positif terbesar dari karyawan. Kepemimpinan Manajemen telah diidentifikasi, bersama dengan beberapa faktor-faktor lain, untuk mempengaruhi persepsi karyawan dari sistem manajemen keselamatan. Persepsi itu, pada gilirannya, tampaknya mempengaruhi kepuasan karyawan yang berhubungan dengan perilaku berisiko dan keputusan pada pekerjaan.

## **8.7 Hubungan antara Kepemimpinan K3 (Safety leadership) terhadap Kepuasan Kerja**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang

akrabdan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannyadengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Ramlan Ruvendi (2005) dalam penelitiannya yang berjudul

“Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positifdan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasidan kondisi (contingency). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder:1984). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) di mana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibaningkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King et al.,1982).

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Herdiyanti Rise P, Margono - Setiawan, Umar – Nimran, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan”, hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan yang

berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (3) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ria Mardiana Yusuf, Anis Eliyana, Oci Novita Sari dengan judul “*The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables*” (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik). Hasil penelitian menjelaskan ada beberapa saran yang dapat dibuat dari diskusi sebelumnya, yang didasarkan pada analisis jalur sebelumnya dan pengujian hipotesis. Yang pertama adalah bahwa perusahaan harus meningkatkan aspek OSH sebagai OSH terbukti memiliki efek pada kepuasan kerja. Namun demikian, masih ada hal-hal yang perlu ditingkatkan, terutama aspek yang masih dianggap rendah oleh karyawan. Aspek-aspek ini adalah aspek dari iklim keselamatan, yaitu dalam hal bangunan atau lokasi peralatan dan mesin yang tidak sesuai dengan peraturan OSH. Penataan ulang harus dilakukan pada peralatan dan mesin sesuai dengan tidak hanya alur kerja tetapi juga mempertimbangkan OSH.

Kedua, perusahaan harus meningkatkan aspek kepuasan kerja karena juga terbukti berpengaruh pada kinerja. Namun demikian, masih ada hal-hal yang perlu diperhatikan perusahaan, terutama aspek yang masih dianggap rendah oleh karyawan. Aspek-aspek ini terkait dengan solidaritas rekan untuk mengikuti aturan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan peran pengawas

yang dalam hal ini adalah fungsi dari *Safety leadership*, dengan tujuan untuk mengontrol karyawan untuk bekerja dengan baik. Terakhir, perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja karena rasa karyawan kepuasan dapat mempengaruhi kualitas kinerja mereka. Kepuasan kerja akan tercapai jika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh, Michael O'Toole dengan judul "*The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture*", Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Manajemen telah diidentifikasi, bersama dengan beberapa faktor-faktor lain, untuk mempengaruhi persepsi karyawan dari sistem manajemen keselamatan. Persepsi itu, pada gilirannya, tampaknya mempengaruhi kepuasan karyawan yang berhubungan dengan perilaku berisiko dan keputusan pada pekerjaan.

## **8.8 Hubungan antara Kepemimpinan K3 (*Safety leadership*) terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, di mana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya (Siagian, 2002:75). Goleman (2004) menyatakan

bahwa gaya kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi produktifitas karyawan (kinerja karyawan), hasil penelitian ini tidak selaras dengan Siagian (2002) bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dalam menjalankan aktifitasnya mempunyai pengaruh yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dalam hal ini penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat oleh manajer justru akan menurunkan kinerja karyawan. Di samping itu Alberto *et al.* (2005) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan sinyal bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Lok dan Crawford (2004) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi ditinjau dari tingkat pekerjaan dan budaya antar Negara. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh lebih kuat terhadap komitmen organisasi di Australia, sedangkan di Hongkong gaya kepemimpinan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Penelitian dari Idah Naile (2014) dengan judul *The Role of Leadership in Employee Motivation*. Bahwa ada hubungan positif antara staf pengajar dan kepala sekolah; hubungan positif ini meliputi perilaku kepemimpinan transformasional dan komitmen (komitmen afektif dan komitmen kontinyu). Hal ini menunjukkan bahwa

perilaku pemimpin yang melibatkan dalam membangun kepercayaan, inspirasi bersama visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan secara positif berkaitan dengan komitmen karyawan. Selanjutnya hasil studi juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu dalam memotivasi staf pengajar, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak bisa menaikkan kepuasan kerja. Sebaliknya, komitmen staf pengajar pada pekerjaan mereka dapat meningkatkan kepuasan dan pada akhirnya meningkatkan prestasi akademik sekolah. Di sisi lain, kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Julian Barling, Catherine Loughlin, E. Kevin Kelloway, *“Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety”*. Analisis data menggunakan model persamaan struktural Lisrel 8, hasil penelitiannya memberikan dukungan yang kuat untuk model di mana keamanan khusus kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kecelakaan kerja melalui efek iklim keselamatan, kesadaran keselamatan dan peristiwa yang terkait dengan keselamatan yang merupakan indikator dari kinerja keselamatan. Kesimpulannya, dua studi yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional keamanan khusus secara tidak langsung terkait dengan keselamatan kerja. Selain itu, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diajarkan (Barling et al.,1996).

Penelitian yang dilakukan oleh, Michael O’Toole dengan judul *“The relationship between employees’ perceptions of safety*

*and organizational culture*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan sistem keselamatan terkait dengan komitmen manajemen untuk keselamatan, yang pada gilirannya juga terkait dengan tingkat kecelakaan. Manajemen harus fokus pada bagaimana memanfaatkan faktor-faktor kunci terbaik untuk lebih positif dalam menangani dampak tingkat kecelakaan dalam perusahaan mereka, guna meningkatkan kepuasan karyawan. Yang selanjutnya kepuasan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anthea Zacharatos and Julian Barling, Roderick D. Iverson dengan judul “*High Performance Work Systems and Occupational Safety*”, Dua penelitian dilakukan menyelidiki hubungan antara sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work Systems*) dan keselamatan kerja. Dalam penelitian pertama, data diperoleh dari sumber daya manusia perusahaan dan kepemimpinan keselamatan (*Safety leadership*) di 138 organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work Systems*) adalah positif terkait dengan keselamatan kerja di tingkat organisasi. Studi kedua data yang digunakan dari 189 karyawan garis depan di dua organisasi. Kepercayaan manajemen dan iklim keselamatan yang dirasakan ditemukan memediasi hubungan antara sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work Systems*) dan kinerja keselamatan diukur dalam hal orientasi keamanan pribadi (yaitu, keselamatan pengetahuan, motivasi keselamatan, kepatuhan keselamatan, dan keamanan inisiatif) dan insiden keamanan (yaitu, cedera yang membutuhkan pertolongan pertama dan nyaris). Dua studi ini memberikan konfirmasi peran penting, di mana faktor organisasi

berperan dalam memastikan keselamatan pekerja. (Korsgaard & Roberson, 1995; Podsakoff & Organ, 1986)

## **8.9 Hubungan antara Pelatihan K3 (*Safety training*) terhadap Komitmen Karyawan**

Owens, (2011: 23), Karyawan atau pekerja yang terlibat dalam perilaku aman (*safe behaviors*) dan mendukung perilaku kerja aman, lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif akan berpengaruh pada kepuasan dan komitmen karyawan. Organisasi yang berkomitmen pada keselamatan dan kesehatan kerja karyawannya akan meningkatkan persepsi karyawan bahwa mereka adalah aset berharga bagi organisasi, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Judd H. Michael, Demetrice D. Evans, Karen J. Jansenc, Joel M. Haight, dengan judul "*Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees*". Temuan penelitian ini mengkonfirmasi relevansi kepuasan kerja terkait dengan komitmen untuk keselamatan dalam industri manufaktur produk kayu. Hasil ini memberikan bukti empiris manfaat yang dapat diperoleh untuk organisasi saat manajemen terlibat dalam berkomitmen untuk menjaga lingkungan kerja yang aman bagi karyawan mereka. Hal ini dapat dicapai dalam berbagai cara, termasuk menunjukkan perhatian pribadi untuk kesehatan dan keselamatan karyawan, melaksanakan program pelatihan kerja, berpartisipasi dalam manajemen komite keselamatan, mempertimbangkan keselamatan dalam desain pekerjaan, dan meninjau kecepatan kerja.

## **8.10 Hubungan antara Pelatihan K3 (*Safety training*) terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Ropiah, “Persepsi Karyawan tentang Hubungan Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil korelasi Rank Spearman menunjukkan bahwa aspek-aspek K3 yang terdiri dari pelatihan keselamatan, publikasi keselamatan kerja, kontrol lingkungan kerja, inspeksi dan disiplin, serta peningkatan kesadaran K3 dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Ropiah dengan judul, “Persepsi Karyawan tentang Hubungan Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan program K3 yang terdiri dari aspek pelatihan keselamatan, publikasi keselamatan kerja, kontrol lingkungan kerja, inspeksi dan disiplin, serta peningkatan kesadaran K3 sudah dinilai baik oleh karyawan. Hasil korelasi Rank Spearman menunjukkan bahwa aspek-aspek K3 yang terdiri dari pelatihan keselamatan, publikasi keselamatan kerja, kontrol lingkungan kerja, inspeksi dan disiplin, serta peningkatan kesadaran K3 dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra, Dody, “Analisis Hubungan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Dystar Colours Indonesia”, dari hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut : (posisi keputusan sangat baik) untuk program K3 dan nilai rata-rata skor 4,26 (posisi keputusan baik) untuk kepuasan kerja karyawan. Program K3 yang

diterapkan adalah pelatihan keselamatan, publikasi keselamatan kerja, kontrol lingkungan kerja, inspeksi dan disiplin serta peningkatan kesadaran K3. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, serta gaji dan tunjangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Linda M. Goldenhara, Stacey Kohler Moranb , Michael Colliganc, "*Health and safety training in a sample of open shop construction companies*", menjelaskan Sementara sebagian besar kontraktor yang disurvei memang memberikan pelatihan keamanan dan pelatihan kesehatan, paling tidak secara kuantitatif mengevaluasi program pelatihan mereka dalam hal pengurangan perilaku berbahaya atau eksposur, atau meningkat kepuasan kerja atau produktivitas.

### **8.11 Hubungan antara Pelatihan K3 (*Safety training*) terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan, dimana karyawan dalam melakukan pekerjaan akan mengalami perubahan yang sangat memuaskan, dengan sedikit dalam melakukan kesalahan, sehingga kinerja karyawan yang terus meningkat dalam menjalankan tugas yang telah di bebankan kepadanya.

Perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja itu melalui pelatihan kepada karyawannya agar dapat kerja dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dengan adanya tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang merupakan

kecakapan melalui proses prosedur yang tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh para karyawan kepada perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismail A (2010) menunjukkan bahwa *training* dapat meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pekerja. Kemudian pengetahuan dan kompetensi pekerja tersebut dapat mengurangi kesalahan pencampuran dan parameter proses yang disebabkan oleh faktor pekerja, di mana kesalahan tersebut dapat mengakibatkan terjadinya bahaya reaktifitas kimia. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinsdag (2008) yang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan budaya dan perilaku K3 untuk mengurangi kecelakaan kerja maka diperlukan *training* K3 untuk meningkatkan kompetensi dan pemahaman K3 pada seluruh *line management* dan pekerja.

Pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Dan agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang di dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Barry Chusway (1997 : 114) yang menyatakan bahwa hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

“Pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan”.

Pernyataan diatas diperkuat oleh Amstrong (2000 : 198) yang menyatakan bahwa: “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.

Menurut Statt (2000), *Safety training* adalah suatu kegiatan dimana pekerja memperoleh pengetahuan akan bahaya kecelakaan kerja, memperoleh keterampilan baru, mendidik pekerja untuk menghadapi potensi bahaya sehingga pekerja memiliki perilaku sikap kerja yang aman dan peduli terhadap kondisi keselamatan ditempat kerja serta dapat mempertahankan perilaku yang aman di lingkungan kerja mereka secara umum, baik di kantor maupun di workshop/luar lingkungan. Menurut Statt (2000) tujuan dan manfaat dari diadakannya *training* adalah :

- a. Meningkatkan produktifitas.
- b. Meningkatkan kualitas.
- c. Meningkatkan kuantitas.
- d. Meningkatkan semangat & moral kerja.
- e. Balas jasa tidak langsung.
- f. Meningkatkan kesehatan & keselamatan kerja.
- g. Kesempatan menjadi tenaga profesional.
- h. Kesempatan pengembangan diri.

Penelitian yang dilakukan oleh Michael J. Burke, Rommel O. Salvador, Kristin Smith-Crowe, Suzanne Chan-Serafin, Alexis Smith and Shirley Sonesh, dengan judul “*The Dread Factor: How*

*Hazards and Safety training Influence Learning and Performance*”, Penelitian ini menunjukkan pengaruh interaktif dari tingkat keterlibatan pelatihan keselamatan terhadap tingkat kecelakaan pada pengembangan pengetahuan keselamatan dan kinerja. Hal tersebut sangat penting, sehubungan dengan akuisisi pengetahuan dan kinerja keselamatan, hasil penelitian telah menemukan bahwa pelatihan keselamatan yang sangat menarik/efektif adalah pelatihan dengan tingkat bahaya kecelakaan yang sangat tinggi, dibandingkan dengan tingkat bahaya kecelakaan yang sedang ataupun yang lebih rendah. Lebih luas lagi, penelitian ini telah memberikan kontribusi ke pemahaman tentang peran dan konteks kerja (yaitu, bahaya di tempat kerja) pelatihan keselamatan ini dilakukan dalam tingkat bahaya kecelakaan yang berbeda. Dari pembelajaran/pelatihan keselamatan aktif untuk meningkatkan keselamatan pekerja guna peningkatan kinerja.

Penelitian dilakukan oleh, Michael J. Burke, Sue Ann Sarpy, Kristin Smith-Crowe, Suzanne Chan-Serafin, Rommel O. Salvador, dan Gazi Islam, dengan judul “Relative Effectiveness of Worker Safety and Health Training Methods”. Penelitian ini bertujuan untuk untuk menentukan metode efektivitas yang relatif berbeda dari keselamatan pekerja dan pelatihan kesehatan, meningkatkan pengetahuan keselamatan dan kinerja dan mengurangi kecelakaan, penyakit, dan luka-luka. Metode. Hasil penelitian metode pelatihan menjadi lebih menarik (membutuhkan partisipasi aktif peserta), pekerja menunjukkan akuisisi pengetahuan yang lebih besar, pengurangan terlihat pada kecelakaan, penyakit, dan luka-luka. Semua metode pelatihan yang digunakan bermakna meningkatkan kinerja perilaku. Pelatihan dengan model perilaku,

lebih banyak praktek praktek dan dialog lebih efektif dibandingkan dengan metode pelatihan keselamatan dan kesehatan lain.

### **8.12 Hubungan antara Iklim Keselamatan (*Safety Climate*) terhadap Komitmen Karyawan**

Owens, (2011: 23), Pengaruh iklim keselamatan kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan atau pekerja yang terlibat dalam perilaku aman (*safe behaviors*) dan mendukung perilaku kerja aman, lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif akan berpengaruh pada kepuasan dan komitmen karyawan. Organisasi yang berkomitmen pada keselamatan dan kesehatan kerja karyawannya akan meningkatkan persepsi karyawan bahwa mereka adalah aset berharga bagi organisasi, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Iklim keselamatan kerja yang positif, dimana karyawan memandang bahwa keselamatan dan kesehatan kerja menjadi prioritas dan komitmen organisasi, besar kemungkinan akan meningkatkan komitmen dan kepuasan terhadap organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja Clarke, (2010: 558).

Iklim keselamatan kerja yang positif, dimana karyawan memandang bahwa keselamatan kerja menjadi prioritas dan komitmen organisasi, besar kemungkinan akan meningkatkan komitmen dan kepuasan terhadap organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja (Clarke, 2010: 558).

### **8.13 Hubungan antara Iklim Keselamatan (*Safety Climate*) terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian M'Lynda Owens (2011: 1-89) yang dilakukan pada perawat di Rumah Sakit, dinyatakan bahwa iklim keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ria Mardiana Yusuf, Anis Eliyana, Oci Novita Sari dengan judul “The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables” (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik). Hasil penelitian menjelaskan bahwa perusahaan harus meningkatkan aspek OSH sebagai OSH terbukti memiliki efek pada kepuasan kerja. Namun demikian, masih ada hal-hal yang perlu ditingkatkan, terutama aspek yang masih dianggap rendah oleh karyawan. Aspek-aspek ini adalah aspek dari iklim keselamatan, yaitu dalam hal bangunan atau lokasi peralatan dan mesin yang tidak sesuai dengan peraturan OSH. Penataan ulang harus dilakukan pada peralatan dan mesin sesuai dengan tidak hanya alur kerja tetapi juga mempertimbangkan OSH.

Owens, (2011: 23), Pengaruh iklim keselamatan kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan atau pekerja yang terlibat dalam perilaku aman (*safe behaviors*) dan mendukung perilaku kerja aman, lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif akan berpengaruh pada kepuasan dan komitmen karyawan. Organisasi yang berkomitmen pada keselamatan dan kesehatan kerja karyawannya akan meningkatkan persepsi karyawan bahwa mereka adalah aset berharga bagi organisasi, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Iklim keselamatan kerja yang positif, dimana karyawan memandang bahwa keselamatan dan kesehatan kerja menjadi prioritas dan komitmen organisasi, besar kemungkinan akan

meningkatkan komitmen dan kepuasan terhadap organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja Clarke, (2010: 558).

#### **8.14 Hubungan antara Iklim Keselamatan (*Safety Climate*) terhadap Kinerja Karyawan**

Safety performance merupakan suatu model perilaku keamanan kerja dari Neal dan Griffin (1997, dalam Neal.A., dkk, 2000b) yang didasarkan pada teori kinerja (job performance) (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell et al., 1993, dalam Neal.A., dkk., 2000b). Safety performance merupakan subsistem dari performansi organisasi secara keseluruhan (Wu, dkk., 2008), sehingga dapat diartikan bahwa safety performance pada masing-masing individu merupakan cerminan dari bagaimana keseluruhan performansi organisasi tersebut. Sejauh ini terdapat beberapa penelitian yang berhasil mengungkapkan mengenai isu-isu keselamatan. O'Toole (2002) melakukan sebuah penelitian yang dilakukan pada sejumlah tenaga kerja pabrik di berbagai lokasi di Amerika Serikat dengan mengisi kuisioner yang berisi 41 item. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai rating tingkat kecelakaan tinggi akan mempunyai tingkat persepsi yang rendah terhadap organisasi (O'Toole, 2002). Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja. Berdasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya, kejadian kecelakaan kerja juga akan berhubungan dengan performansi individu di tempat kerja. Performansi seseorang di dalam organisasi tidak lepas dari personal values masing-masing

individu. Hys tad & Bye (2013 ) menyebutkan bahwa personal values mempunyai nilai yang signifikan terhadap safety behavior.

Penelitian yang dilakukan oleh Heppy Raya Putri dan Samian, “ Hubungan Antara Safety Climate dan Personal Value dengan Safety Performance pada Tenaga Kerja”, menjelaskan, bahwa terdapat hubungan antara safety climate dan personal value dengan safety performance pada tenaga kerja yang berada di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aidil Harun “Hubungan antara Iklim Keselamatan dengan prestasi kerja” memberikan informasi bahwa, dimensi iklim keselamatan dengan prestasi keselamatan dan komponennya, menunjukkan bahwa komitmen keselamatan pekerja dan persepsi risiko mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi keselamatan dan komponennya. Sementara itu, hanya keterlibatan pekerja dan keselamatan rakan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan penyertaan keselamatan. Dimensi iklim keselamatan yang lain yaitu sikap keselamatan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi keselamatan dan komponennya.

P enelitian yang dilakukan oleh S.J. Cox, A.J.T. Cheyne, dengan judul “*Assessing Safety culture in offshore environments*”. Hasil penelitian menggambarkan pengembangan pendekatan inovatif untuk menilai budaya, dan secara khusus budaya keselamatan dan iklim Pengembangan Keselamatan. Penelitian ini memberikan gambaran mendalam tentang iklim keselamatan organisasi saat ini. Hasil penelitian menjelaskan bahwa, iklim keselamatan positif akan memberikan perbaikan keselamatan sebuah lingkungan kerja di mana Kinerja dapat dibuat.

Penelitian yang dilakukan oleh: A. Neal a, M.A. Griñ b, P.M. Hart c “*The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior*“, Iklim organisasi secara umum berpengaruh pada iklim keselamatan dan kinerja keselamatan. Seperti yang diharapkan iklim organisasi, secara umum berdampak signifikan terhadap iklim keselamatan, dan iklim keamanan yang pada gilirannya terkait dengan kepatuhan diri terhadap peraturan keselamatan dan prosedur serta berpartisipasi dalam kegiatan yang berhubungan dengan keselamatan di tempat kerja. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja keselamatan yang dimediasi oleh iklim keselamatan, sedangkan pengaruh iklim keselamatan terhadap kinerja keselamatan sebagian dimediasi oleh pengetahuan keselamatan dan motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Anthea Zacharatos and Julian Barling, Roderick D. Iverson dengan judul “*High Performance Work Systems and Occupational Safety*”, Dua penelitian dilakukan menyelidiki hubungan antara sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work Systems*) dan keselamatan kerja. Dalam penelitian pertama, data diperoleh dari sumber daya manusia perusahaan dan pemimpin keselamatan (*Safety leadership*) di 138 organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work Systems*) adalah positif terkait dengan keselamatan kerja di tingkat organisasi. Studi kedua data yang digunakan dari 189 karyawan garis depan di dua organisasi. Kepercayaan manajemen dan iklim keselamatan yang dirasakan ditemukan memediasi hubungan antara sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work Systems*) dan kinerja keselamatan diukur dalam hal orientasi keamanan pribadi (yaitu,

keselamatan pengetahuan, motivasi keselamatan, kepatuhan keselamatan, dan keamanan inisiatif) dan insiden keamanan (yaitu, cedera yang membutuhkan pertolongan pertama dan nyaris). Dua studi ini memberikan konfirmasi peran penting, di mana faktor organisasi berperan dalam memastikan keselamatan pekerja. (Korsgaard & Roberson, 1995; Podsakoff & Organ, 1986).

Penelitian yang dilakukan oleh Neny Mukhlisani, Sritomo Wignjosoebroto dan Indung Sudarso, dengan judul “Pendekatan Metode Structural Equation Modeling Untuk Analisa Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas dari Tinjauan Keselamatan, Kesehatan dan Lingkungan Kerja di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik”. Faktor variabel keselamatan kerja dan kesehatan kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja. Lingkungan kerja dari segi fisik berpengaruh langsung terhadap kesehatan, namun tidak berpengaruh pada keselamatan kerja, dan berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas melalui keselamatan kerja. Untuk lingkungan kerja dari segi psikologi dan sosial, berpengaruh langsung terhadap keselamatan kerja, namun tidak berpengaruh terhadap kesehatan kerja, dan berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas melalui kesehatan kerja. Indikator yang paling berpengaruh terhadap produktivitas adalah kemudahan untuk menghargai keputusan orang lain. Indikator yang paling berpengaruh terhadap keselamatan kerja adalah hubungan kerja yang baik. Untuk kesehatan kerja, indikator yang paling berpengaruh adalah kondisi kesehatan mental. Indikator yang paling berpengaruh terhadap lingkungan kerja dari segi fisik adalah luas/sempitnya tempat kerja. Indikator yang paling berpengaruh

terhadap lingkungan kerja dari segi psikologi dan sosial adalah perhatian perusahaan terhadap kesehatan.

### **8.15 Hubungan antara Komitmen terhadap kinerja**

Komitmen organisasi sebagai salah satu sikap dalam pekerjaan didefinisikan sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan (Muchlas, 2008). Dalam hal ini, karyawan mengidentifikasi secara khusus organisasi beserta tujuannya dan berharap dapat bertahan sebagai anggota dalam organisasi tersebut (Blau & Global, 1987, dalam Muchlas, 2008). Jadi, yang dimaksud dengan keterlibatan tugas/kerja itu berarti mengidentifikasi organisasi/perusahaan yang memperkerjakan seseorang (Muchlas, 2008).

Menurut Van Dyne dan Graham (2005, dalam Muchlas, 2008), Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah: Personal, Situasional dan Posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif, cenderung lebih komit. Lebih lanjut Dyne dan Graham (2005, dalam Muchlas, 2008) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu: usia, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan keterlibatan kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya: nilai (value) tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi. Sedangkan posisional dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Soekidjan, 2009), Komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu

terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Sedangkan menurut Ques (1995, dalam Soekidjan, 2009) komitmen merupakan nilai sentral dalam mewujudkan solidaritas organisasi. Penelitian Quest juga memaparkan bahwa komitmen tinggi dari anggota organisasi berkorelasi positif dengan tingginya motivasi dan meningkatkan kinerja, komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kemandirian dan self control, komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kesetiaan terhadap organisasi, komitmen tinggi berkorelasi dengan tidak terlibatnya anggota dengan aktifitas yang mengurangi kualitas dan kuantitas kontribusinya.

Perkembangan dalam dunia usaha di Indonesia saat ini yang semakin cepat dan pesat berakibat juga pada perubahan budaya. Sehingga organisasi dituntut untuk mempunyai budaya yang membedakan dengan organisasi lain yang sejenis. Percepatan perubahan lingkungan berakibat pada perubahan budaya perusahaan, kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya didukung oleh budaya organisasi saja tetapi juga bagaimana organisasi tersebut menumbuhkan komitmen organisasi yang dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi (muchlas, 2008).

Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan

mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasikan keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Vandenberg, 1992). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Meyer et al. (1989) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen affective dan komitmen continuance pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen affective berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan komitmen continuance berkorelasi secara negatif dengan kinerja.

Somers dan Birnbaum (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasional (*affective* dan *continuance*) tidak berpengaruh terhadap kinerja. Siders et al. (2001) menyatakan bahwa komitmen internal foci berhubungan dengan kinerja untuk reward secara organisasional, sedangkan komitmen eksternal foci berpengaruh terhadap kinerja relevan dengan reward oleh para konsumen. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh profesionalisme terhadap bidang yang ditekuninya. Profesionalisme sendiri harus ditunjang dengan

komitmen serta independensi untuk mencapai tingkatan yang tertinggi. Komitmen merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal, seperti: karir, keluarga, lingkungan pergaulan sosial dan sebagainya. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan.

Andini (2006) mengatakan bahwa komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Viswesvaran & Ones (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Kinerja karyawan yang baik diharapkan dapat membawa dampak yang positif bagi kinerja organisasi (Suhartini & Handayani, 2005:56).

Penelitian yang dilakukan oleh Gabriel Dwomoh Eric Edwin Owusu Mabel Addo, dengan judul “Impact of occupational health and safety policies on employees’ performance in the Ghana’s timber industry”: Evidence from Lumber and Logs Limited. Penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak dari kebijakan kesehatan dan keselamatan terhadap kinerja karyawan di industri kayu Ghana dan Lumber dan Log Limited digunakan sebagai daerah studi. penentuan dua variabel itu (investasi kesehatan

dan keselamatan dan kinerja karyawan) dihitung menggunakan Pearson korelasi koefisien, hasil perhitungan menunjukkan bahwa kedua variabel berkorelasi positif lemah. Terdapat hubungan antara kecelakaan/cedera dan Kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan statistik melalui kuisioner dan wawancara, bahwa melalui investasi di bidang kesehatan dan keselamatan kecelakaan dan cedera dalam organisasi berkurang. Melalui investasi di bidang kesehatan dan keselamatan, membawa manfaat langsung terhadap komitmen karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dengan berkurangnya tingkat frekuensi cedera, tingkat absen berkurang dan juga trauma fisik dan mental akibat takut lingkungan kerja yang tidak aman berkurang. Semua manfaat langsung berdampak positif pada kinerja karyawan yang hasil akhirnya adalah meningkatkan produktivitas bagi organisasi. Seperti yang bisa dilihat oleh Maslow teori Hierarki Kebutuhan dan teori Modified Alderfer, faktor keamanan adalah salah satu kekuatan pendorong utama kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh, Michael O'Toole dengan judul "The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture", Hasil, Penelitian ini menunjukkan bahwa pengurangan kecelakaan yang dialami di lokasi perusahaan itu sangat dipengaruhi oleh persepsi positif karyawan pada beberapa faktor utama, yaitu komitmen manajemen untuk keselamatan adalah faktor dengan persepsi positif terbesar dari karyawan. Kepemimpinan Manajemen telah diidentifikasi, bersama dengan beberapa faktor-faktor lain, untuk mempengaruhi persepsi karyawan dari sistem manajemen keselamatan. Persepsi itu, pada gilirannya, tampaknya mempengaruhi kepuasan karyawan yang berhubungan

dengan perilaku berisiko dan keputusan pada pekerjaan. Dampak terhadap Industri: Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan sistem keselamatan terkait dengan komitmen manajemen untuk keselamatan, yang pada gilirannya juga terkait dengan tingkat kecelakaan. Manajemen harus fokus pada bagaimana memanfaatkan faktor-faktor kunci terbaik untuk lebih positif dalam menangani dampak tingkat kecelakaan dalam perusahaan mereka, guna meningkatkan kepuasan karyawan. Yang selanjutnya kepuasan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh, Judd H. Michael, Demetrice D. Evans, Karen J. Jansenc, Joel M. Haight, dengan judul “*Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan berdasarkan persepsi manajemen berpengaruh terhadap keselamatan. Secara khusus, komitmen manajemen untuk keselamatan itu positif terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *performance* yang berhubungan dengan pekerjaan. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa peningkatan kerja karyawan menjadi perhatian manajemen untuk kesejahteraan karyawan melalui dedikasi untuk keselamatan akan menghasilkan hasil yang positif di luar ditingkatkan *paformance* keselamatan. Selanjutnya dengan komitmen organisasi yang kuat untuk keselamatan, maka akan terjadi penurunan kejadian terkait keamanan dan juga akan meningkatkan sikap dan tingkah laku karyawan sesuai yang diinginkan organisasi, yakni peningkatan kinerja.

## **8.16 Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Kepuasan kerja staf dapat mempengaruhi hasil pasien. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya (McNeese-Smith, 1996). Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja). Beberapa peneliti tidak menemukan hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Crossman & Zaki (2003) mengadakan penelitian dan menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Packard & Motowidlo (1987 dalam Al-Ahmadi, 2009) mempelajari hubungan stres subjektif, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di antara perawat rumah sakit, dan mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan dengan kinerja karyawan.

Menurut Robbins & Judge (2009:118), salah satu indikator berhasil tidaknya manajemen dalam hal sumber daya manusia adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Luthans (2011:141) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai seperangkat peraturan yang menyangkut tentang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan berhubungan dengan pekerjaan mereka. Seorang karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja tentunya akan berdampak terhadap kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menimbulkan gairah dan semangat untuk bertindak mencapai

kinerja yang lebih tinggi daripada orang yang tidak terpuaskan (As'ad, 2000:106).

Robbins & Judge (2009:119) menyatakan bahwa jika variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, tingkat upah atau gaji, promosi, supervisi dari atasan, dan komunikasi dengan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Menurut Luthans (2011:146), komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2001:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen kerja dan kepuasan kerja adalah variabel yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja kerja (job performance) Mathieu and Zajac (1990).

Penelitian yang dilakukan oleh Dian Kristianto, Suharnomo, Intan Ratnawati (2011) “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable intervening pada RSUD Tugurejo Semarang”, dari hasil penelitian dijelaskan, bahwa Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi kepuasan kerja perawat, komitmen organisasional perawat akan semakin tinggi juga. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka melihat diri mereka sebagai bagian integral dari organisasi, sehingga mereka akan mendedikasikan diri mereka pada organisasi.

Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasional perawat, semakin tinggi kinerja perawat. Perawat yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, karena karyawan yang berkomitmen tinggi mau bekerja keras dan melakukan pengorbanan yang dibutuhkan untuk organisasi itu. Individu akan mengambil pekerjaan, mengidentifikasikan dengan peran terkait pekerjaan, mereka akan menjadi berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dan berlaku sesuai dengan harapan terhadap pekerjaan itu.

Kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja perawat, semakin tinggi kinerja perawat.

Penelitian yang dilakukan oleh Gabriel Dwomoh Eric Edwin Owusu Mabel Addo, dengan judul “*Impact of occupational health and safety policies on employees’ performance in the Ghana’s timber industry*”: Evidence from Lumber and Logs

*Limited*. Penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak dari kebijakan kesehatan dan keselamatan terhadap kinerja karyawan di industri kayu Ghana dan Lumber dan Log Limited digunakan sebagai daerah studi. penentuan dua variabel itu (investasi kesehatan dan keselamatan dan kinerja karyawan) Terdapat hubungan antara kecelakaan/cedera dan Kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan statistik melalui kuisioner dan wawancara, bahwa melalui investasi di bidang kesehatan dan keselamatan kecelakaan dan cedera dalam organisasi berkurang. Melalui investasi di bidang kesehatan dan keselamatan, membawa manfaat langsung terhadap komitmen karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dengan berkurangnya tingkat frekuensi cedera, tingkat absen berkurang dan juga trauma fisik dan mental akibat takut lingkungan kerja yang tidak aman berkurang. Semua manfaat langsung berdampak positif pada kinerja karyawan yang hasil akhirnya adalah meningkatkan produktivitas bagi organisasi karena, faktor keamanan adalah salah satu kekuatan pendorong utama kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ria Mardiana Yusuf, Anis Eliyana, Oci Novita Sari dengan judul “*The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables*” (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik). Hasil penelitian menjelaskan ada beberapa saran yang dapat dibuat dari diskusi sebelumnya, yang didasarkan pada analisis jalur sebelumnya dan pengujian hipotesis. Yang pertama adalah bahwa perusahaan harus meningkatkan aspek OSH sebagai OSH terbukti memiliki efek pada kepuasan kerja. Namun demikian, masih ada hal-hal yang perlu

ditingkatkan, terutama aspek yang masih dianggap rendah oleh karyawan. Aspek-aspek ini adalah dalam hal bangunan atau lokasi peralatan dan mesin yang tidak sesuai dengan peraturan OSH. Penataan ulang harus dilakukan pada peralatan dan mesin sesuai dengan tidak hanya alur kerja tetapi juga mempertimbangkan OSH.

Kedua, perusahaan harus meningkatkan aspek kepuasan kerja karena juga terbukti berpengaruh pada kinerja. Namun demikian, masih ada hal-hal yang perlu diperhatikan perusahaan, terutama aspek yang masih dianggap rendah oleh karyawan. Aspek-aspek ini terkait dengan solidaritas rekan untuk mengikuti aturan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan peran pengawas untuk mengontrol karyawan untuk bekerja dengan baik. Terakhir, perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja karena rasa karyawan kepuasan dapat mempengaruhi kualitas kinerja mereka. Kepuasan kerja akan tercapai jika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan mereka

## DAFTAR PUSTAKA

- ACSNI, 1993. Organising for Safety D Third Report of the Human Factors Study Group of ACSNI. HMSO, London.
- Adel Mohamed Ali, Shurbagi, (2015) The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS) Vol. 3*
- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyarh Saudi Arabia. *International Journal of Health Care*, 22(1), 40-54
- Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed, (2012), Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan African. *Journal of Business Management Vol. 6*
- Albers, J. T., Li, Y., Lemasters, G., Sprague, S., Stinson, R., & Bhattacharya, A. (1997). An ergonomic education and evaluation program for apprentice carpenters. *American Journal of Industrial Medicine*, 32, 641- 647
- Al-Hemoud, A. M., & Al-Asfoor, M. M. (2006). A behavior based safety approach at a Kuwait research institution. *Journal of Safety Research*, 37, 201-206
- Allegrante J, Moon R, Auld E, Gebbie KM. *Continuing education needs of the current health education workforce*. Am J Public Health. 2001;91:1230-1234. PMC free article
- Allen, Tammy D. Russell, Joice E.A. Pootet dan Gregory A. Dobbins, February 2000, “*Learning and Development Factors Related to Perception of Job Content and Hearcerchical Pleateaning*”, *Journal of Organizational Behavior*, No. 20
- Alli, B. O. (2001). *Fundamental principles of occupational health and safety*. Accessed on 10<sup>th</sup> August, 2013, [www.dspace.cigilibrary.org](http://www.dspace.cigilibrary.org)
- Al-Rasyid, Harun, 2001, *Statistika Sosial*, Bandung, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran

- Andi, Ratna S. Alifen, Aditya Chandra, (2005) Model persamaan structural pengaruh budaya keselamatan kerja pada perilaku pekerja di proyek konstruksi, *Jurnal Teknik Sipil*, Vol. 12 NO. 5, Juli 2005
- Andy P Smith and Emma J K Wadsworth (2009) dengan judul “Safety culture, advice and performance”. (The associations between Safety culture and safety performance, health and wellbeing at an individual level, and Safety culture, competent occupational safety and health advice, and safety performance at a corporate level), *Report submitted to the IOSH Research Committee*
- Annual Report/Laporan Tahunan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Tahun 2011.
- Anthea Zacharatos and Julian Barling, Roderick D. Iverson, *High Performance Work Systems and Occupational Safety, Journal of Applied Psychology* Copyright 2005 by the American Psychological Association 2005, Vol. 90, No. 1, 77-93
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook on Human Resource Management Practice*, 10th Ed., Kogan Page Limited, London
- As’ad. 2003. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Ed.2. Liberty. Yogyakarta.
- Australian Commission for Health and Safety (2002). [www.safetyandquality.gov.au](http://www.safetyandquality.gov.au). Accessed on 15th August, 2013
- Azizi E, Flint P, Sadetzki S, et al. *A graded work site intervention program to improve sun protection and skin cancer awareness in outdoor workers in Israel*. *Cancer Causes Control*. 2000;11:513-521.
- Barling, J., & Hutchinson, I. (2000). *Commitment vs. control-based safety practices, safety reputation, and perceived safety climate*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 76-84.
- Barling, J., & Zacharatos, A. (2000). *High performance safety systems: Ten management practices for creating safe organizations*. Manuscript in preparation.

- Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High quality jobs, job satisfaction and occupational safety. *Journal of Applied Psychology, 88*, 276-283.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology, 87*, 488-496.
- Barton, M. A., & Sutcliffe, K. M. (2009). Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement. *Human Relations, 62*, 1327-1356.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., DeWall, C. N., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology Review, 11*, 167-203
- Beal, D. J., Corey, D. M., & Dunlap, W. P. (2002). On the bias of Huffcutt and Arthur's (1995) procedure for identifying outliers in the metaanalysis of correlations. *Journal of Applied Psychology, 87*, 583-589.
- Beer, J. S., Heerey, E. A., Keltner, D., Scabini, D., & Knight, R. T. (2003). The regulatory function of self-conscious emotion: Insights from patients with orbitofrontal damage. *Journal of Personality and Social Psychology.*
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology, 93*, 296-316.
- Bernardin, H. John, & Joyce E.A Russel. (2003). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*, Singapore : Mc.Graw Hill Inc.
- Blakely, G.L. (1993). The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational behavior and human decision process.* 54(1): 57-80
- Blanchard, Hersey (2006), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Alih Bahasa: Agus Dharma, Jakarta, Erlangga Hitt, Michael A., Duane R. Ireland dan Robert E.

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, nonindependence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyd, Neil dkk. (2006), *Employee and Workplace : British Columbia Community Social Service Sector*, Final Report, British Columbia Community Social Services Sector.
- Brahmasari, Ida Ayu, Suprayetno Agus, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No.2 September 2008: 124-135
- Brewer, N. T., Chapman, G. B., Gibbons, F. X., Gerrard, M., McCaul, K. D., & Weinstein, N. D. (2007). Meta-analysis of the relationship between risk perception and health behavior: The example of vaccination. *Health Psychology*, 26, 136-145.
- Brnich, M. J., Derick, R. L., Mallett, L., & Vaught, C. (2002). Innovative alternatives to traditional classroom health and safety training. In R. H. Peters (Ed.), *Strategies for improving miners' training* (pp. 19-25). Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.
- Budiono, A.M. Sugeng 2008. *Bunga Rampai Higiene Perusahaan Ergonomi (HIPERKES) dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Bureau of Labor Statistics. Workplace Injuries and Illnesses in 2001. Washington, DC: US Dept of Labor; 2002. USDL publication 02-687.
- Burke M.J., Bradley J, Bowers HN. Health and safety training programs. In: Edwards JE, Scott J, Raju NS, eds. The Human Resources Program Evaluation Handbook. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications; 2003: 429-446.
- Burke M.J., Sarpy SA, Tesluk PE, Smith-Crowe K. General safety performance: a test of a grounded theoretical model. *Pers Psychol*. 2002;55:429-457.

- Burke M.J., Sarpy SA. Improving safety and health through interventions. In: Hoffman DE, Tetrick L, eds. *Health and Safety in Organizations: A Multilevel Perspective*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass Publishers; 2003: 56-90.
- Burke, M. J., & Landis, R. (2003). Methodological and conceptual challenges in conducting meta-analyses. In K. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 287-309). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., & Sarpy, S. A. (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 133-152.
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R. O., & Islam, G. (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health, 96*, 315-324.
- Burke, M. J., Scheurer, M. L., & Meredith, R. J. (2007). A dialogical approach to skill development: The case of safety and health skills. *Human Resource Management Review, 17*, 235-250.
- Byars, Lloyd L., & Rue, Leslie W. (2008). *Human Resource Management*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review, 54*, 737-775.
- Castro, S. L. (2002). Data analytic methods for the analysis of multilevel questions: A comparison of intraclass correlation coefficients,  $r_{wg}(j)$ , hierarchical linear modeling, within- and between-analysis, and random group resampling. *Leadership Quarterly, 13*, 69-93.
- Chamdan Purnama, Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Anwar Mojokertom, *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 3 No. 5, May 2013

- Cheyne, A., C.Sue, A. Oliver, J.M Tomas. (1998) Modeling Safety Climate in The Prediction of Levels of Safety Activity. *Work & Stress*. Vol. 12
- Cheyne, A., Cox, S., 1994. A comparison of employee attitudes to safety. *Proceedings of the Fourth*
- Clarke, S. (2010). Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20.185-189
- Colligan MJ, Cohen A. The role of training in promoting workplace safety and health. In: Barling J, Frone MR, eds. *The Psychology of Workplace Safety*. Washington, DC: American Psychological Association; 2004, 223-248.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2009). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.
- Cooper, M. (2000). In mine safety, a meek watchdog. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com>
- Cooper, M.D. dan Phillips, R.A. (2004), "Exploratory Analysis of The Safety Climate and Safety Behavior Relationship", *Journal of Safety Research*, Vol. 35, Hal.479-512,
- Cooper, M.D., Philips, R.A., 1994. Validation of a safety climate measure. *Proceedings of the British Psychological Society: Annual Occupational Psychology Conference*, Birmingham, 3-5 January.
- Cooper,D. (2001). *Improving Safety Culture: a practical guide*. Hill: Applied Behavior Sciences
- Cox, S., Cheyne, A., 1999. *Assessing Safety Culture in Offshore Environments*. HSE Offshore Research Report, Loughborough University, UK.
- Cox, S., Tomas, J.M., Cheyne, A., Oliver, A., 1998. Safety culture: the prediction of commitment to safety in the manufacturing industry. *British Journal of Management* 9, S3-S11.
- Craib, K. J., Hackett, G., Back, C., Cvitkovich, Y., & Yasseer, A. (2007). Injury rates, predictors of workplace injuries, and results of an

- intervention program among community health workers. *Public Health Nursing*, 24, 121-131.
- Crossman, A. and B. Abou-Zaki, 2003, "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.4, pg. 368-376
- Cummings, T.G. dan C.G. Worley, 2001, *Organization Development and Change*, 7th ed., South-Western College Publishing, Mason, Ohio, USA
- Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, 33, 35-61.
- Curran, P. J., Bollen, K. A., Paxton, P., Kirby, J., & Chen, F. (2002). The noncentral chi-square distribution in misspecified structural equation models: Finite sample results from a Monte Carlo simulation. *Multivariate Behavioral Research*, 37(1), 1-36.
- Curwick, C. C., Reeb-Whitaker, C. K., & Connon, C. L. (2003). Reaching managers at an industry association conference: Evaluation of ergonomics training. *AAOHN Journal*, 51, 464-469.
- Cushway, Barry, dkk., 2000. *Perilaku & Desain Organisasi*, terjemahan, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Daft, Richard L., 2003, *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, USA, South Western College Publishing
- Davies, F., R. Spencer, K. Dooley. 2001. Summary Guide to Safety Climate Tool. HSE.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, (2003), *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi Keenam, Alih Bahasa: Agus Dharma, Jakarta, PT. Erlangga
- De Greef, Marc, dkk. (2004), *Working Environment and Productivity*, Working Paper European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- Dedobbeleer, N., Beland, F., 1991. A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research* 22.
- Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1990, 267 pp.

- Denison, D.R., 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate Anative's point of view on a decade of paradigm wars? *Academy of Management Review* 21, 619-654.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-learning in organizations. *Journal of Management*, 31, 920 -940.
- Dian Kristianto, Suharnomo, Intan Ratnawati, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang) *Jurnal Ekonomi Terakreditasi*, Universitas Diponegoro
- Dingsdag, D. P., Biggs, H. C, Sheahan, V. L, *Understanding and Defining OH&S Competency for Construction Site Position: Worker perceptions, Safety Science*, Volume 46, April 2008, page 619 - 633.
- DK3N. (2007), *Visi, Misi, Kebijakan, Strategi dan Program Kerja Keselamatan danKesehatan Kerja (K3) Nasional 2007 - 2010*, Dewan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Nasional (DK3N), Jakarta.
- Droussiotis, Annbel (2004), “The Profile of High Performing Employees in Cyprus”, *The Journal of Business in Developing Nations*, Vol. 8
- Eckerman, D. A., Abrahamson, K., Ammerman, T., Fercho, H., Rohlman, D., & Anger, K. (2004). Computer-based training for food services workers at a hospital. *Journal of Safety Research*, 35, 317-327.
- Eckerman, D. A., Lundeen, C. A., Steel, A., Fercho, H. L., Ammerman, T. A., & Anger, W. K. (2002). Interactive training versus reading to teach respiratory response. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 313-323.
- Edgar H. (1), 1985, *Organizational Culture and Leadership*, 1st Edition, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Elvis, 2007, *Reformasi Administrasi Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Organisasi Pemerintah Kabupaten (Suatu Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai)*, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang

- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C.Haris (2000). Dengan judul Leadership style, Organizational Culture and Performance : Empirical evidence from UK Companies, *Int. Journal of Human Resource Management*, August 2000 766-788
- Emory, William, Cooper, Donald R. dan C. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Alih Bahasa : Widyono Soetjipto dan Uka Wikarya. Jilid 2. Edisi Kelima. Jakarta : Erlangga.
- Ervianto, W. I. 2005. *Manajemen Proyek Konstruksi*. Andi, Yogyakarta
- Evans Sokro. (2012). Analysis of the Relationship that exist between Organizational Culture, Motivation, and Performance. *Problems of Management in the 21st century*. Volume 3, 2012 106
- Feldman, Daniel C. and Arnold, Hugh J., (2008), *Organizational Behaviour*, New York, McGraw-Hill Book Company
- Fenn, P., & Ashby, S. (2004). Workplace risk, establishment size, and union density. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 461-480.
- Ferdinand, Augusty, (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Finch, C., & Daniel, E. (2005). Food safety knowledge and behavior of emergency food relief organization workers: Effects of food safety training intervention. *Journal of Environmental Health*, 9, 30-34.
- Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: A guidebook for business Student*, 2<sup>nd</sup> Ed. Ashford Colour Press, England.
- Flin, R.H., Mearns, K.J., (2000) Risk Perception and Safety in the Offshore Oil Industry. Second International Conference on Health, Safety, and the Environment in Oil and Gas Exploration, Jakarta.
- Flippo, Edwin B. (2002). *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Forst, L., Lacey, S., Chen, H. Y., Jimenez, R., Bauer, S., Skinner, S., & Conroy, L. (2004). Effectiveness of community health workers

- for promoting use of safety eyewear by Latino farm workers. *American Journal of Industrial Medicine*, 46, 607-613.
- Foster, B., dan Seeker, K. R., 2001, *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, diterjemahkan dari bahasa Inggris oleh Ramelan, PPM, Jakarta.
- Fred Walumbwa, Bruce Avolio, William Gardner Lincoln Suzanne Peterson Arizona, Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Published in Journal of Management*, February 2008, pp. 89-126
- Frone M.R, Barling J. Common themes and future directions. In: Barling J, Frone MR, eds. *The Psychology of Workplace Safety*. Washington, DC: American Psychological Association; 2004:299-306.
- Gabriel Dwomoh Eric Edwin Owusu Mabel Addo, Impact of occupational health and safety policies on employees' performance in the Ghana's timber industry: Evidence from Lumber and Logs Limited, *International Journal of Education and Research* Vol. 1 No. 12 December 2013
- Gagnon, M. (2003). The efficacy of training for three manual handling strategies based on the observation of expert and novice workers. *Clinical Biomechanics*, 18, 601-611.
- Galanou Ekaterini, Scientific Partner in the Business Administration Sector Technological Educational Institute of Patras, The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 6; June 2010
- Geller, E. S. & Williams, J. H., (2000). Behavior based intervention for occupational safety: Critical impact of social comparison feedback. *Journal of Safety Research*, 31.
- Gershon, (2000), Hospital Safety Climate and its Relationship With Safe Work Practice and Work Place Exposure Incident, *American Journal of InfectionControl*, Vol 3, No. 28
- Ghozali, Imam dan Fuad (2005), *Structural Equation Modeling - Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly (2000), *Organization Behavior, Structure, Processes*, 10th Edition, New York, McGraw-Hill
- Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirch, L., & Vaccaro, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of Safety Research*, 33, 33-51.
- Godard, J. (2001). New dawn or bad moon rising? Using large scale government administered workplace surveys and the future of Canadian IR research. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 56, 3-33.
- Goleman, Daniel., (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. USA, March-April.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gordon , George G., Nancy DiTomaso, Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, Volume 29, Issue 6, pages 783–798, November 1992
- Green, L., 2000., *Communication and Human Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey,
- Greene, B. L., DeJoy, D. M., & Olejnik, S. (2005). Effects of an active ergonomics training program on risk exposure, worker beliefs, and symptoms in computer users. *Work*, 24, 41-52.
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 347-358.
- Griffin, M. A., Neal, A.(2006). A Study of the lagged relationship among safety climate, safety motivation, safety behaviour, and accidents at the individual and group level. *Journal of Applied Psychology*.
- Griffin, M.A., Mathieu, J.E., 1997. Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 18, 731-744.

- Griffin, M.A., Tesluk, P.E., Jacobs, R.R., 1995. The effect of bargaining cycles on work-related attitudes: evidence for threat-rigidity effects. *Academy of Management Journal* 38, 1709-1724.
- Griffiths, D. K. (1985). Safety attitudes of management. *Ergonomics*, 28,61-67.
- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educational and occupational difference in determinants of job satisfaction. *American journal of sociology*. 86, 247-271.
- Grunberg, L., Moore, S., & Greenberg, E. (1996). The relationship of employee ownership and participation to workplace safety. *Economic and Industrial Democracy*, 17, 221-241.
- Guldenmund, F W. (2000). *The Nature of Safety Culture: a Review of Theory and Research*. Delft University of Technology, Kanaalweg 2b, The Netherlands
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 105-130.
- Hair et al., (2004), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.
- Handoko, T. Hani., 2001, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE-UGM
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- Hechanova-Alampay, R. H., & Beehr, T. A. (2001). Empowerment, span of control and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 275-282.
- Held, E., Mygind, K., Wolff, C., Gynterlberg, F., & Agner, T. (2002). Prevention of work related skin problems: An intervention study in wet work employees. *Occupational and Environmental Medicine*, 59, 556-561.
- Hemhill, Coon, 2001, *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi Edisi tiga*, Alih Bahasa Oleh Yusuf Udaya, Jakarta, Arcan

- Heppy Raya Putri, Samian Hubungan Antara Safety Climate dan Personal Value dengan Safety Performance pada Tenaga Kerja di Joint Operating Body Pertamina Petrochina East Java Tuban, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol 03 No.01, April 2014
- Herdiyanti Rise P, Margono - Setiawan, Umar Nimran, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Sosial dan Humaniora* 2010, Vol 13, No 4
- Hessel Nogi S. (2005) *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Hickman, J. S., & Geller, E. (2003). A safety self-management intervention for mining operations. *Journal of Safety Research*, 34, 299-308.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178.
- Hofmann, D.A., Stetzer, A., 2003. The role of safety climate and communication in accident interpretation: implications for learning from negative events. *Academy of Management Journal* 41, 644-657.
- Homayoun Dadgar, Farideh Barahouei, Mehdi Mohammadi, Mohammad Ebrahimi and Alireza Ganjali, The Relationship Between Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Stay of Health, Personnel's of Zahedan University of Medical Sciences, *World Applied Sciences Journal* 21 (8): 1220-1228, 2013
- Hong, O., Ronis, D. L., Lusk, S. L., & Kee, G. S. (2006). Efficacy of a computer-based hearing test and tailored hearing protection intervention. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13, 304 -314.
- Huang, J., Jiang, D., Wang, X., Liu, Y., Fennie, K., Burgess, J., & Williams, A. (2014) The impact of Safety Climate beyond safety outcomes: job satisfaction, employee engagement and objective turnover rate. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 33, 217-224.

- Hudson, C. (2010). Respect, equity and diversity framework: Creating workplaces with positive cultures. Accessed on 12th September, 2013, from [www.cmd.act.gov.au](http://www.cmd.act.gov.au)
- Hystad, S.W., Bye, H.H. (2013). Safety Behaviours at Sea: The Role of Personal Values and Personality Hardiness. *Journal Safety Science*, 57, 19-26.
- IAEA (2008). Reference report for IAEA Safety Culture Assessment Review Team (SCART). Vienna.
- IAEA Safety Guide GS-G -3.1 (2006). Application of the Management System For Facilities and Activities. Vienna.
- IAEA Safety Requirements No.GS-R-3 (2003) . The Management System for Facilities and Activities. Vienna
- IAEA Safety Standards DS-349 (2008). Application of the Management System for Nuclear Instalations. Vienna.
- Idah Naile, Jacob M Selesho (2014), The Role of Leadership in Employee Motivation, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Volume 5 No. 3
- Ismail, Noor Azina; Noudoostbeni, Ali; Jenatabadi, Hashem Salarzadeh; Yasin, Norizan Mohd. An Effective End-User Knowledge Concern Training Method in Enterprise Resource Planning (ERP) Based on Critical Factors (CFs) in Malaysian SMEs, *International Journal of Business and Management* 5.7 (Jul 2010): 63-76.
- Jack Henry Syauta Eka, Economic Faculty of Cendrawasih University, Jayapura, Papua, Indonesia The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia), *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 1, December. 2012
- Jean Lee, (2005) "Effects of leadership and leader member exchange on commitment", *Leadership & Organization Development Journal Emerald*, Vol. 26 Iss: 8, pp.655 - 672
- Jensen, L. K., & Friche, C. (2007). Effects of training to implement new tools and working methods to reduce knee load in floor layers. *Applied Ergonomics*, 38, 655-665.

- John C Maxwell (2009). *Mentoring 101: Hal-hal yang harus diketahui oleh Para Pemimpin*. Copyright, MIC Publishing.
- Johnsson, C., Carlsson, R., & Lagerstrom, M. (2002). Evaluation of training in patient handling and moving skills among hospital and home care personnel. *Ergonomics*, 45, 850 - 865.
- Judd H. Michael, Demetrice D. Evans, Karen J. Jansenc, Joel M. Haight, "Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees". *Journal of Safety Research* 36 (2005)
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Julian Barling, Catherine Loughlin, E. Kevin Kelloway, *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 3, Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.
- Kadin. 2002. *Industri Jasa Konstruksi di Indonesia*. Kompartemen Jasa Konstruksi, Konsultasi, Real Estate dan Teknologi Tinggi, Kadin Indonesia, Jakarta
- Kartono, Kartini, (2011), *Pemimpin Dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal Itu*, Rajawali Pers : Jakarta
- Kasan Mulyono, Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi Tambang Di PT Newmont Nusa Tenggara, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 71-81
- Katz, Daniel, 2005, *The Social Psychology of Organization*, Second Edition, New York, McGraw-Hill
- Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 59-69.
- Kelloway, E. K. (2003). Labor unions and occupational safety: Conflict and cooperation. In J. Barling & M. Frone (Eds.), *The*

*psychology of workplace safety*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: PER.05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen Universitas Sumatera Utara Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Jakarta: Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia; 1996
- King, M., M.A. Murray and T. Atkinson. (1982). *Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample*. Human relations. 35(2): 119-133.
- Kirkpatrick, D.L. dan Kirkpatrick, J.D., 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Fransisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirscht, J. P. (1988). The health belief model and predictions of health action. In D. Gochman (Ed.), *Health behavior* (pp. 27-41). New York, NY: Plenum Press.
- Kivimaki, M., Kalimo, R., & Salminen, S. (1995). Perceived nuclear risk, organizational commitment, and appraisals of management: A study of nuclear power plant personnel. *Risk Analysis*, 15, 391-396.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1997). *Corporate Culture & Performance* (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo.
- Kowalski Trakofler, K. M., & Barrett, E. (2003). The concept of degraded images applied to hazard recognition training in mining for reduction of lost time injuries. *Journal of Safety Research*, 34, 515-525.
- Kreitner, r., Kinicki, a. (2001). *Organizational Behavior* (5th ed., 774 pages). burr ridge, ill: irwin/mcgraw-hill.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo (2007) *Organizational Behavior*. 7th ed. McGraw-Hill Inc. New York.
- Kusnendi (2008), *Model-Model Persamaan Struktural - Satu dan Multigrup sample dengan LISREL*, Alfabeta, Bandung.

- Lamm, F., Massey, C., & Perry, M. (2007). Is there a link between workplace health and safety and firm performance and productivity? Retrieved on 12th September, 2013 from [www.management.waikato.ac.nz](http://www.management.waikato.ac.nz)
- Landy, F, Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Landy, F. (2005). High reliability process industries: Individual, micro, and macro organizational influences on safety performance. *Journal of Safety Research*, 26, 131-149.
- Lim, A. (2012). OHS management system: Three benefits for construction enterprise. Retrieved on 12th August, 2013 from [www.artipot.com/article-tags/ohs-management-system](http://www.artipot.com/article-tags/ohs-management-system).
- Linda M. Goldenhara, Stacey Kohler Moranb , Michael Colliganc, "Health and safety training in a sample of open shop construction companies *Journal of Safety Research* 32 (2001) 237-252
- Lok, P., Crawford, J 2004, The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment A Cross National Comparison, *Journal of Management Development*, Vol.23, No.4 pp. 326 – 333
- Luthans, Fred. (2006). *Perlaku organisasi*. Edisi 10. ANDI, Yogyakarta.
- Lynch, R. M., & Freund, A. (2000). Short-term efficacy of back injury intervention project for patient care providers at one hospital. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 61, 290-294.
- M. E. Sempene, H. S. Rieger, G. Roodt, Job Satisfaction In Relation To rganisationl Culture *SA Journal of Industrial Psychology*; Vol 28, No 2 (2002) 49
- M. Sumarni and J. Soeprihanto. *Pengantar Bisnis*. Edisi Ke-lima. Yogyakarta : Liberty (2000)
- M.L. Voon, M.C., K.S. Ngui, N.B. Ayob, The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32
- M'lynda Owens (2011), The Effect Of Safety Climate, Teamwork, And Sustainable Motivation On Nurse Job Satisfaction And Intent To Stay, *dissertation submitted in partial fulfillment of the*

*requirements for the degree of Doctor of Philosophy  
Department of Nursing*

- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 4th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Mangkunegara, A (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketujuh. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Markkanen, Pia K, 2004; *Keselamatan dan Kesehatan di Indonesia*: ILO. Jakarta
- Materna, B. L., Harrington, D., Scholz, P., Payne, S. F., Stubbs, H. A., Hipkins, K., & Uratsu, C. (2002). Results of an intervention to improve lead safety among painting contractors and their employees. *American Journal of Industrial Medicine*, 41, 119-130.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990), A review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates, Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*. Vol. 108.
- Mathis, L. R. and Jackson, H. J. (2004). *Human resource management: International student edition*. 10th Ed., Seng Lee Press, Singapore.
- Mathis, L. R. and Jackson, H. J. (2006) *Human Resorce Management. Essential Perspectives*. Third Edition. South West-ern:Thomson Corporation
- Mayer, J. A., Slymen, D. J., Clapp, E., Pichon, L., Eckhardt, L., Eichenfield, F., & Oh, S. (2007). Promoting sun safety among U.S. Postal Service letter carriers: Impact of a 2-year intervention. *American Journal of Public Health*, 97, 559-565.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mba Okechukwu Agwu, *Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria Niger Delta University, Nigeria Global Journal of Management and Business Research (A) Volume XIV Issue II Version I Year 2014*

- McShane, Steven L., and Mary Ann Von Glinow, 2000, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies, Inc., USA.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2009). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyta Indraswari, Indi Djastuti, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Memepengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang, *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Undip, (2011)
- Michael J. Burke, Rommel O. Salvador, Kristin Smith-Crowe, Suzanne Chan-Serafin, Alexis Smith and Shirley Sonesh, The Dread Factor: How Hazards and Safety Training Influence Learning and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 2011 American Psychological Association 2011, Vol. 96, No. 1, 46-70
- Michael J. Burke, Sue Ann Sarpy, Kristin Smith-Crowe, Suzanne Chan-Serafin, Rommel O. Salvador, and Gazi Islam, Relative Effectiveness of Worker Safety and Health Training Methods, *Journal List Am J Public Health* 2006
- Miller, L.E. (1991). Agr. Edu 885 research methods. Ohio State University
- Mirza, B. (2010). *OSHA: BP responsible for oil spill worker training, protection*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Moekijat. 1995. *Tata Laksana Kantor*. Bandung : Mandar Maju.
- Mohamed, S. 2002. Safety Climate in Construction Site Environment. *Journal of Construction Engineering and Management*, pp.375-384.
- Morris, S. B. (2008). Estimating effect sizes from pretest-posttest-control group designs. *Organizational Research Methods*, 11, 364-386.
- Morris, S. B., & DeShon, R. P. (2002). Combining effect size estimates in meta-analysis with repeated measures and independent-groups designs. *Psychological Methods*, 7, 105-125.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers R. M. (2008) *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London Academ Press.

- Muchlas, (2005) *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mullet, E., Cuitad, N., & Riviere-Shafighi, S. (2004). Cognitive processes involved in the assessment of health hazards' severity. *Health, Risk, and Society*, 6, 277-288.
- Munauwar Bin Mustafal , Muhamad Aidil Bin Harun<sup>2</sup>, Hubungan Antara Iklim Keselamatan Dengan Prestasi Keselamatan Pekerjaan Di ILJTM Lembah Klang, *Skills Malaysia Journal*, Vol.1, No.1, November 2015
- Mutmainah, Eka Afnan Troena, Noermijati, Program of Economy Faculty and Business Brawijaya University, East Java, Indonesia, Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 3, No.10; October 2013
- National Occupational Research Agenda: An Update. Washington, DC: US Dept of Health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health; 2003. NIOSH publication 2003-148.
- National Safety Council NSC (1999). *Injury facts*. Itasca, IL: Author.
- Nazir, Moh., 2005, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.
- Nelson, D.L dan J.C. Quick, 2006, *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America.
- Neny Mukhlisani, Sritomo Wignjosoebroto dan Indung Sudarso, Pendekatan Metode Structural Equation Modeling Untuk Analisa Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas dari Tinjauan Keselamatan, Kesehatan dan Lingkungan Kerja di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik, *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi VIII*, ITS, Surabaya 2 Agustus 2008
- Nigro, F.A. (2010) *Administrasi Negara Dalam Pemerintahan*. Seri Terjemahan. Agus Martono. Edisi IV. Jakarta: Bina Aksara

- Noe M. Robert & R. Wayne Mondy, 2005, *Human Resource Management*, Allyn and Bacon.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, New York: McGraw Hill.
- O'Toole, M. F. (2002). Successful safety committees: participation not legislation. *Journal of Safety Research*, 30, 39-65.
- O'Toole, Michael (2002), The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture, *Journal of Safety Research*.
- Occupational Injury: Risk, Prevention and Intervention. Taylor and Francis, London, pp. 129-165.
- Occupational Safety and Health Act, 29 U.S.C. ch. 15 (1970). Parkinson, D. K., Bromet, E. J., Dew, M. A., Dunn, L. O., Barkman, M., & Wright, M. (1989). Effectiveness of the United Steel Workers of America Coke Oven Intervention Program. *Journal of Occupational Medicine*, 31, 464-472.
- OHSAS 18001 (2008). Plain English definition: OHS dictionary. Accessed on 12<sup>th</sup> September, 2012, from [www.ohsas-18001-definitions.htm](http://www.ohsas-18001-definitions.htm)
- Organizational Risk Factors for Job Stress. American Psychological Association, Washington DC, pp.61-80.
- Owens, John M. 1991, *Program Evaluations: Forms and Approaches*. St. Leonards, New York, NSW: Allen and Unwin Ltd.
- Pahmi, Idrus Taba, Mahlia Muis, Influence Of Style Leadership And Job Satisfaction To Performance Officer Through Organizational Commitment, Program Studi Manajemen dan Keuangan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Pasca Sarjana Unhas*, 2015
- Pedoman Etika dan Perilaku (Code of Conduct) PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) 2012.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor : PER. 05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.
- Perez-Floriano, L. R. (2001). *Hazard information, risk perception, cultural values, and safety compliance: A comparison of Canada, Mexico, and the United States* (Unpublished doctoral

- dissertation). California School of Professional Psychology, San Diego, CA.
- Perez-Floriano, L. R., & Gonzalez, J. A. (2007). Risk, safety and culture in Brazil and Argentina: The case of TransInc Corporation. *International Journal of Manpower*, 28, 403-417.
- Pinder, C.C (1984). *Work motivation: Theory, issues and applications*. Illinois: Scoff, Foresmen and Company.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Potter MA, Ley CE, Fertman CI, Eggleston MM, Duman S. Evaluating workforce development: perspectives, processes, and lessons learned. *J Public Health Manage Pract*. 2003;9:489-495. Cioffi JP, Lichtveld MY, Tilson H. A research agenda for public health workforce development. *J Public Health Manage Pract*. 2004;10:186-192.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Premier Occupational Healthcare (2010). *An introduction to the role of occupational health for managers*. Folkestone, England
- Preparing for Emergencies: What You Need to Know. Croydon, England: Health Ministries Government; 2004.
- Probst, T. M., & Brubaker, T. L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: Cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 139-159.
- Putu Yudha Asteria Putri, Made Yenni Latrini, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance Dan Innovative Performance Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.3 (2013):627-638
- R Flin, S Yule, "Leadership for safety: industrial experience", (2004), *Journal Qual Saf Health Care*. 2004 Dec; 13(Suppl 2): 45-51.
- Rahmisyari, (2015) Faculty of Economics, Ichsan University, Gorontalo, Indonesia Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees Development on Performance (Studies in PT.

- PG. Gorontalo of Tolangohula Unit) *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 4 January. 2015, PP.85-91
- Ramlan, Ruvendi (2005), Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor, *Jurnal Ilmiah Binaniaga* Vol 01 No 1 Tahun 2005
- Reason, J. T. (1997) *Managing the Risk of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing Ltd. Aldershot, Hants.
- Reason, J., Parker, D., & Lawton, R. (1998). Organizational controls and safety: The varieties of rule-related behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 289-304.
- Reason, J. (1998). *Achieving a safety culture: Theory and Practice*. Work & Stress
- Reza Omidifar, Oromiye University, Oromiye, Iran, Leadership Style, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study on High School Principals in Tehran, Iran, *American Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 1, No. 4, 2013, 263-267
- Ria Mardiana Yusuf et al.: The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik) *American Journal of Economics* June 2012,
- Riduwan (2010), *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P. (2003), *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid Dua. Jakarta: PT Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. (2008), *Organization Theory: Structure, Design and Application*, Third Edition, Terjemahan: Yusuf Udaya, Penerbit Arcan, Jakarta; Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall International Inc.
- Robbins, Stephen P. (2009), *Organizational Behavior*. Edisi Bahasa Indone-sia. Jakarta
- Robertson, M. M., Amick, B. C., Hupert, N., Pellerin-Dionne, M., Cha, E., & Katz, J. (2002). Effects of a participatory ergonomics

- intervention computer workshop for university students: A pilot intervention to prevent disability in tomorrow's workers. *Work*, 18, 305-314.
- Robson, L., Stephenson, C., Schulte, P., Amick, B., Chan, S., Bielecky, A., Grubb, P. (2010). *A systematic review of the effectiveness of training & education for the protection of workers*. Toronto, Ontario, Canada: Institute for Work & Health.
- Ropiah Siti., Sukmawati Anggraini., Mangkuprawira Sjafrri dan Maria Dhewi Ratih Persepsi Karyawan tentang Hubungan Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Divisi Produksi PT. Korma Jaya Utama, Jakarta Selatan). IPB (Bogor Agricultural University) 2010,  
<http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/27443>
- Rudman WB, Clarke RA, Metz JF. Emergency Responders: Drastically Underfunded, Dangerously Unprepared. New York, NY: Council on Foreign Relations; 2003.
- Rundmo, T. (2000). Safety climate, attitudes, and risk perception in Norsk Hydro. *Safety Science*, 34, 47-59.
- Runyan, C. W., & Zakocs, R. C. (2000). Epidemiology and prevention of injuries among adolescent workers in the United States. *Annual Review of Public Health*, 21, 247-269.
- S. Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rieneka Cipta (1998)
- Sabri, Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, (2011), Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, Pakistan, *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 24*
- Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim, The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention, BZU Bahadur Sub Campus Layyah, Punjab, Pakistan, *Journal Advances in Economics and Business* : 215-222, 2014
- Saputra, Dody. 2012. Analisis Hubungan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. DyStar

- Sarwono (2006), *Panduan Cepat dan Mudah SPSS 14*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Saunders et al (2002). Research Methods for Business Students, Prentice Hall, London. *International Journal of Education and Research Vol. 1 No. 12 December 2013*
- Schalm, R. L., & Kelloway, E. K. (2001). The relationship between response rate and effect size in occupational health psychology research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 160-163.
- Schein, E. H. 2008. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Wheeler, J.K., Cox, J.F., (2009). A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology* 77.
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. *Psychology & Work Today* Ninth Edition. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Sedarmayanti, (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manjemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran, Uma, (2006). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, Third Edition, New York, John Wileys & Sons, Inc.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sembiring, Masana, (2012) *Budaya dan Kinerja Organisasi*, Fokusmedia. Bandung.
- Shadur, Kienzle dan Rodwell, (1999) *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement*. Group and Organizational Management
- Siagian, Sondang P. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keduabelas, Jakarta, Bumi Aksara
- Siders et al. 2001. The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures.

- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Sinclair, R. C., Smith, R., Colligan, M., Prince, M., Nyguyen, T., & Stayner, L. (2003). Evaluation of a safety training program in three food service companies. *Journal of Safety Research*, 34, 547-558.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, (2006) *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sivanathan N., Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2003). *Leading others to well being: Transformational leadership and employee well-being*. Manuscript submitted for publication.
- Slovic, P., & Peters, E. (2006). Risk perception and affect. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 322-325.
- Smith, P. M., & Mustard, C. A. (2007). How many employees receive safety training during the first year of a new job? *Injury Prevention*, 13, 37-41.
- Smithm, Crowe K, Burke M.J., Landis RS. Organizational climate as a moderator of safety knowledge-safety performance relationships. *J Organ Behav*. 2003; 24:861-876.
- Sneizek JA, Wilkinson DC, Wadlington PL, Baumann MR. Training for crisis decision-making: psychological issues and computer-based solutions. *J Manage Information Systems*. 2002;18:147-168.
- Soedjono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 1, Maret 2005, 22-47
- Soeharto, I. 1999. *Manajemen Proyek: Dari Konseptual Sampai Operasional*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Soekidjan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara
- Somaye Gharibvand, Graduate School of Management Multimedia University Cyberjaya, Malaysia, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 16 August 2012

- Somers, M.J. dan Birnbaum, Dee. 2008. Work-Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature of The Performance That Counts. *Journal of Organizational Behavior*, (19) : 621-634
- Statt, D. (2000). *Using Psychology in Management Training : The Psychological Foundation of Management Skills*. London : Routledge.
- Stave, C., Torner, M., & Eklof, M. (2007). An intervention method for occupational safety in farming: Evaluation of the effect and process. *Applied Ergonomics*, 38, 357-368.
- Steel, P. D., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2002). Comparing meta-analytic moderator estimation techniques under realistic conditions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 96-111.
- Steers, R.M and Porter, R. W (2005). *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Steers, Richard M., 1985, Efektivitas Organisasi, Penyunting: Magdalena Jamin, Jakarta, LPPM dan Erlangga
- Stephens, S. D., & Ludwig, T. D. (2005). Improving anesthesia nurse compliance with universal precautions using group goals and public feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25, 37-71.
- Stoner, James A.F., dkk., 1995, Management, New Jersey, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. Stoner, James A.F, 1999, Manajemen, Jakarta, PT.Prenhallindo 178
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2006). Management. (6th ed.). New Delhi: Prentice Hall.
- Suardi, Rudi (2005), *Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*, Seri Manajemen Operasi No. 11, Penerbit PPM, Jakarta.
- Su-Chao Chang, Ming-Shing, A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction, The Learning Organization, *Journal Emerald Group Publishing Limited* Vol. 14 No. 2, 2007 pp. 155-185
- Sugiyono, (2001), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, CV. Alfabeta
- Sugiyono, (2004), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung, CV. Alfabeta

- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Suma'mur. (2006), *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung
- Supomo, Bambang dan Nur Indriantoro, *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE
- Sutarto, 2002, *Dasar-Dasar Organisasi*, Cetakan Ke-18, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press
- Sweeny, K., & Shepperd, J. A. (2007). Do people brace sensibly? Risk judgments and event likelihood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1064-1075.
- T. Hussain, I. Yousaf, Organization Culture And Employees Satisfaction: A Study In Private Sector Of Pakistan Comsats Institute of Information Technology, Lahore Campus, Pakistan *Journal of Quality and Technology Management*, Volume VII, Issue II, December, 2011, Page 15-36
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Taylor, B.W. ,Russel, R.S (2003), *Operation Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692-709.
- Teman Koesmono, The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya Educational, *Research International* Vol. 3(4) August 2014
- Tennyson, R. D., & Jorczak, R. L. (2008). A conceptual framework for the empirical study of instructional games. In H. F. O'Neil & R. S. Perez (Eds.), *Computer games and team and individual learning* (pp. 3-20). New York, NY: Elsevier.
- Thoha, Miftah, 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi*, Jakarta, Rajawali Press

- Tika, Pabundu, (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tilson H, Gebbie KM. Public health physicians: an endangered species. *Am J Prev Med*. 2001;21: 223-240.
- Tilson H, Gebbie KM. The public health work force. *Annu Rev Public Health*. 2004;25:341-356.
- Tomba, Emile, (2002), *The Impact of Health on Productivity : Empirical Evidence and Policy Implications*, The Review of Economic Performance and Social Progress. Hal. 181 - 202.
- Treiber, Linda Ann (2005), *Waorkplace Organization, Labor Process Control and Occupational Health*, Disertasi, North Carolina State University.
- Tsai, Yafang. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction (Online). *Tsai BMC Health Services Research*
- Turner, N., & Gray, G. C. (2009). Socially constructing safety. *Human Relations*, 62, 1259-1266.
- Umar, Husein, (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat
- Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Van, Dyne, L, Graham J.W. 2005. Organizational Citizenship Behavior; Construct Redefinition Measurement and Validation. *Academy Management Journal*, 37 (4) pp 765-802.
- Vela Acosta, M. S., Chapman, P., Bigelow, P., Kennedy, C., & Buchan, R. (2005). Measuring success in a pesticide risk reduction program among migrant farmworkers in Colorado. *American Journal of Industrial Medicine*, 47, 237-245.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A Meta-Analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38: 193-203.
- Ward et al (2008). The impact of health and safety management on organisations and their staff, IOSH: United Kingdom.
- Way, S. A (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.

- Werther, William B. Jr dan Keith Davis (2006), *Human Resources Management*, 5th Edition, New Jersey, McGraw-Hill, Inc.
- Weyman, A. K., & Clarke, D. D. (2003). Investigating the influence of organizational role on perceptions of risk in deep coal mines. *Journal of Applied Psychology*, 88, 404-412.
- Wieke Yuni Christina, Ludfi Djakfar, Armanu Thoyib, Pengaruh Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Proyek Konstruksi, *Jurnal Rekayas Sipil* Volume 6, No. 1
- Williams, H. M., Turner, N., & Parker, S. K. (2000, August). *The compensatory role of transformational leadership in promoting safety behaviors*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Ontario, Canada.
- Wills, Andrew R.; Biggs, Robert C.; Watson, Berry (2005), "Analysis of a Safety Climate Measure for Occupational Vehicle Drivers and Implications for Safer
- Winardi, J. (1), 2002, Teori Organisasi dan Pengorganisasian, Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada
- Winardi, J. (2), 2005, Manajemen Perubahan (The Management of Change), Cetakan Ke-1, Jakarta, Prenada Media
- Wirawan, (2012), *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta
- Wiwiek Harwiki, Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia, *Journal of Business and Management*, Volume 8, Issue 5 (Mar. - Apr. 2013), PP 50-58
- Wood, S., & Wall, T. D. (2002). Human resource management and business performance. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (pp. 351-374). London: Penguin.
- Wood, S., de Menezes, L. M., & Lasaosa, A. (2003). Family friendly management in Great Britain: Testing various perspectives. *Industrial Relations*, 42, 221-250.
- Wright, P. N., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery, J. E. (2001). Measurement error in research on

- human performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54, 875-901.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*. Second Edition. New Jersey. Prentice-Hall: International.
- Yukl, Wexley, Kenneth N. dan Gary A. (2002), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Alih Bahasa: Much. Shobaruddin, Jakarta, Binarupa Aksara
- Yuwono, 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Universitas Airlangga.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *Leadership Quarterly*, 11, 211-226.

**Beni Agus Setiono  
Tri Andjarwati**



**BUDAYA KESELAMATAN,  
KEPEMIMPINAN KESELAMATAN,  
PELATIHAN KESELAMATAN, IKLIM  
KESELAMATAN DAN KINERJA**





Beni Agus Setiono lahir di Tulungagung 03 Agustus 1966, lulus studi S1 Ilmu Administrasi Niaga dari Universitas Hangtuah tahun 1993. Studi S2 Ilmu Manajemen di Universitas Airlangga lulus tahun 2002, dan menyelesaikan S3 pada program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 Surabaya.