

## Model Perilaku Keselamatan Kerja Karyawan pada Industri Berisiko Tinggi

Usep Firdaus Huda\*, Anggraini Sukmawati, dan I Made Sumertajaya  
Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

**Abstrak.** Tingkat kecelakaan kerja di Indonesia masih tinggi dan cenderung meningkat setiap tahunnya. Faktor yang paling dominan sebagai penyebab terjadinya kecelakaan di industri berisiko tinggi adalah rendahnya perilaku keselamatan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Stasiun Pengisian Bulk Elpiji (SPBE) di Wilayah Bogor. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model perilaku keselamatan kerja karyawan pada industri berisiko tinggi. Beberapa faktor yang memiliki pengaruh terhadap perilaku keselamatan kerja antara lain: gaya kepemimpinan safety, iklim keselamatan kerja, kepuasan kerja, kelelahan, dan motivasi keselamatan kerja. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan SPBE di Wilayah Bogor. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *multy stage cluster random sampling dua tahap*. Tahap pertama SPBE dipisahkan berdasarkan cluster lokasinya; Bogor Barat, Bogor Timur, Bogor Utara, dan Bogor Tengah. Tahap kedua karyawan SPBE dipisahkan berdasarkan stratifikasi lingkungan kerja; kantor dan lapangan. Sebanyak 100 kuesioner disebarkan, 92 yang kembali dan 69 yang dianalisis. Data responden dianalisis dengan SEM-PLS menggunakan software *smart PLS*. Model yang terbangun menggambarkan bahwa kepemimpinan safety dengan gaya *participating* dan *delegating* memiliki pengaruh positif terhadap iklim keselamatan kerja dan perilaku patuh terhadap prosedur keselamatan kerja, motivasi keselamatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku keselamatan kerja, sedangkan motivasi keselamatan kerja karyawan dipengaruhi oleh iklim keselamatan kerja.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan safety, iklim keselamatan kerja, kecelakaan kerja, motivasi keselamatan kerja, perilaku keselamatan kerja.

**Abstract.** Workplace accident rate in Indonesia is still high and likely to increase each year. The most dominant factor which causes accidents to happen in high-risk industries is because of the low behaviour of the workers' safety work. The research was conducted on the employees of LPG Bulk Filling Station (SPBE) in Bogor Region. The aim of this research is conducted to develop a model of the worker's safety behavior on high-risk industries. Some of the factors that have an influence on the safety behavior, among others: safety leadership style, safety climate, job satisfaction, fatigue, and safety motivation. The population of this research is all employees of SPBE in Bogor region. The samples were taken by using *multy stage cluster random sampling technique with two stages*. The first stage, SPBE separated by location, and the second, employees is separated by working environment; office and field. A total of 100 questionnaires were distributed, of which 92 were returned and 69 were analyzed. Respondent data were analyzed by SEM-PLS using *smart PLS* software. The resulting model showed that safety leadership by *participating* and *delegating* style has a positive effect on safety climate and workers' safety behaviour. Worker's safety motivation has a positive effect on workers' safety behaviour, and worker's safety motivation affected by the safety climate.

**Keywords:** safety climate, safety leadership, safety motivation, safety behaviour, workplace accident

\*Corresponding author. Email: [usep\\_fah@yahoo.com](mailto:usep_fah@yahoo.com)

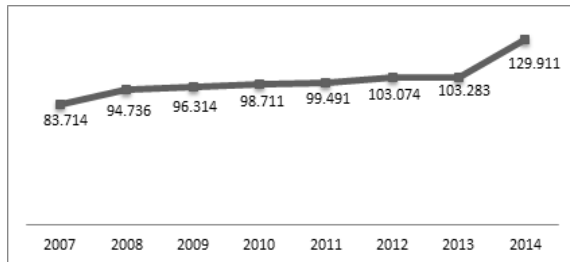
Received: 12 Februari 2016, Revision: 1 April 2016, Accepted: 24 Mei 2016

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.4>

Copyright©2016. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## Pendahuluan

Tingkat kecelakaan kerja di Indonesia masih tinggi dan cenderung meningkat setiap tahunnya. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan mencatat adanya kenaikan angka kecelakaan kerja yang cukup mengkhawatirkan sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 1.



Sumber: BPJS Ketenagakerjaan

Gambar 1. Angka Kecelakaan Kerja Di Indonesia Tahun 2007 – 2014

Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi menyebutkan bahwa Tahun 2013 tercatat sembilan orang meninggal setiap harinya akibat kecelakaan kerja, jumlah itu meningkat 50 persen dibanding tahun sebelumnya yang hanya mencatat enam orang meninggal setiap harinya akibat kecelakaan kerja. *International Labor Organization* (ILO) memiliki data bahwa di Indonesia rata-rata per tahun terdapat 99.000 kasus kecelakaan kerja. Dari total jumlah itu, sekitar 70 persen mengakibatkan kematian dan cacat (Tri, 2014). Jika dihitung, besarnya kerugian akibat kecelakaan kerja tersebut mencapai 283 triliun per tahun. Ini sama dengan 4 persen pendapatan domestik bruto Indonesia (Ginting, 2013). Selain berdampak pada hilangnya nyawa, tingginya angka kecelakaan kerja ini juga berdampak pada menurunnya kinerja dan produktivitas perusahaan.

Faktor yang paling dominan sebagai penyebab terjadinya kecelakaan kerja di industri berisiko tinggi adalah karena perilaku kerja yang tidak selamat (Astuti, 2010). Hasil analisa kecelakaan di tempat kerja menunjukkan bahwa 73 persen diantaranya disebabkan faktor perilaku kerja yang tidak selamat (Ginting, 2013).

Hasil investigasi INSAG IAEA menyimpulkan bahwa terjadinya kecelakaan pada reaktor nuklir di Chernobyl dikarenakan lemahnya budaya keselamatan kerja, dan perilaku tidak selamat inilah yang menjadi sumber utamanya (Astuti, 2010).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Stasiun Pengisian Bulk Elpiji (SPBE) bersubsidi di Kabupaten dan Kota Bogor. Industri jasa pengisian gas elpiji tersebut telah menjamur hampir merata di kabupaten dan kota di seluruh provinsi di Indonesia seiring dengan digulirkannya program konversi penggunaan energi, dari minyak tanah ke gas elpiji oleh pemerintah tahun 2007. Undang-undang Nomor 22 tahun 2001 menyebutkan bahwa pemerintah menjamin ketersediaan dan kelancaran pendistribusian bahan bakar (minyak) yang merupakan komoditas vital dan menguasai hajat hidup orang banyak di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam tataran praktis, undang-undang tersebut diperinci dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2006 dan Nomor 104 Tahun 2007 yang diikuti oleh Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Nomor 3175 K/IO/MEM/2007. Keputusan presiden dan menteri ESDM tersebut telah menandai babak baru penggunaan energi di Indonesia, dari minyak tanah ke gas LPG (*Liquified Petroleum Gas*), khususnya ukuran 3 kg. Sejak saat itu, penggunaan elpiji sebagai sumber energi, khususnya bagi kebutuhan rumah tangga, sudah merata di masyarakat.

Sifat dan karakteristik gas elpiji sangat berbahaya karena mudah terbakar, bahkan meledak jika tersulut api. SPBE merupakan perusahaan dengan lingkungan kerja berisiko tinggi (*high-risk*), maka kecelakaan kerja yang mungkin akan timbul akibat adanya perilaku kerja yang tidak selamat dapat berdampak lebih luas dan berbahaya jika dibandingkan kecelakaan di lingkungan kerja biasa. Kelalaian yang menyebabkan kecelakaan kerja dapat membahayakan seluruh karyawan SPBE dan masyarakat yang berada di sekitarnya.

Kebakaran yang terjadi pada depot elpiji milik Pertamina di Makasar pada tahun 2009 menjadi contoh mengerikannya dampak yang ditimbulkan akibat kecelakaan kerja yang terjadi. Selain menimbulkan korban jiwa dan kerugian materi, kebakaran tersebut juga telah mengakibatkan terganggunya suplai dan distribusi gas elpiji pada masyarakat sekitar. Oleh sebab itu, penting bagi SPBE sebagai industri berisiko tinggi, melakukan usaha-usaha untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja dengan cara menciptakan dan meningkatkan perilaku keselamatan kerja bagi seluruh karyawannya.

Griffin dan Neal (2006) menyebutkan bahwa motivasi keselamatan kerja merupakan media yang menghubungkan antara iklim keselamatan kerja dan perilaku kerja selamat. Motivasi keselamatan kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *safety* (Hafizah *et al.* 2014) dan kepuasan kerja karyawan (Hezberg dalam Kim *et al.* 2002). Sedangkan iklim keselamatan kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *safety* (Xuesheng dan Wenbiao, 2012) Selain itu, perilaku keselamatan kerja karyawan dapat juga dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan *safety* transformasional (Mullen dan Kelloway, 2009) dan kelelahan kerja (El-Moneem dan Keshk, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model perilaku keselamatan kerja karyawan pada industri berisiko tinggi. Beberapa variabel yang diprediksi memiliki pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku keselamatan kerja, antara lain: gaya kepemimpinan *safety*, iklim keselamatan kerja, kepuasan kerja, kelelahan, dan motivasi keselamatan kerja. Model yang dikembangkan dapat menggambarkan hubungan struktural diantara variabel-variabel tersebut.

Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan. Dengan perkataan lain, perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan tertentu (Winardi, 2004).

Conway (1999) membagi perilaku kerja menjadi dua dimensi, yaitu dimensi kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). *Task Performance* merujuk pada perilaku-perilaku inti dan kegiatan-kegiatan pokok yang terlibat dalam pekerjaan. *Contextual performance* merujuk pada perilaku-perilaku yang mendukung lingkungan di mana perilaku inti bisa berjalan. Sejalan dengan hal itu, Griffin dan Neal (2006) membagi dua tipe perilaku keselamatan kerja, yaitu kepatuhan pada prosedur keselamatan kerja (*safety compliance*) sebagai perilaku inti keselamatan kerja dan partisipasi keselamatan bagi lingkungan (*safety participated*) sebagai perilaku pendukung keselamatan kerja.

Motivasi keselamatan kerja merujuk pada keinginan individu untuk mengerahkan segala usaha untuk melaksanakan perilaku keselamatan kerja dan valensi yang berkaitan dengan perilaku tersebut (Griffin dan Neal, 2006). Probst dan Brubaker (2001) menemukan bahwa motivasi keselamatan kerja memiliki efek terhadap kepatuhan pada prosedur keselamatan kerja sampai 6 bulan kemudian. Jadi, karyawan yang memiliki motivasi keselamatan kerja seharusnya akan melaksanakan perilaku tersebut. Berdasarkan argumentasi di atas, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

*H1: Motivasi keselamatan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku keselamatan kerja.*

*Eexpectancy-Valency Theory* menyebutkan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk berperilaku selamat dalam bekerja apabila mereka percaya bahwa hal itu dapat memberikan hasil atau nilai yang baik (Griffin dan Neal, 2006). Sementara itu, gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada kemampuannya dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan (Kartono, 2008).

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik *safety* dengan gaya kepemimpinannya akan berupaya memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mau berperilaku selamat dalam bekerja. Hafizah *et al.* (2014) menemukan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan perilaku keselamatan kerja sementara motivasi *safety* memoderasi hubungan diantara keduanya. Berdasarkan argumentasi di atas, maka hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

H2: *Gaya kepemimpinan safety berpengaruh positif terhadap motivasi keselamatan kerja karyawan*

Teori yang dikemukakan oleh Maslow tahun 1943 (George & Jones dalam Kartika dan Kaihatu, 2002) menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Berarti, manusia yang kebutuhannya telah terpuaskan akan cenderung memiliki motivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan segala hal yang dapat menimbulkan kepuasan tersebut. Karyawan akan merasa puas apabila mereka menerima imbalan dari perusahaan melebihi dari apa yang mereka yakini seharusnya diterima (Robbins, 2003). Mereka akan termotivasi untuk melakukan segala sesuatu yang mereka pandang baik bagi perusahaan, termasuk motivasi untuk melaksanakan perilaku keselamatan kerja di tempat kerja (Hezberg dalam Kim *et al.* 2002). Berdasarkan argumentasi di atas, maka hipotesis ketiga adalah sebagai berikut:

H3: *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi keselamatan kerja karyawan*

Iklim *safety* (*safety climate*) adalah gambaran atau persepsi yang ada pada karyawan tentang kondisi keselamatan kerja di lingkungan tempat mereka bekerja (Zohar, 1980; Mearn *et al.* dalam Xuesheng dan Wenbiao, 2012). Persepsi tersebut sangat tergantung pada situasi dan kondisi keselamatan yang sebenarnya terjadi di lingkungan tempat mereka bekerja. Situasi dan kondisi keselamatan kerja di tempat kerja tidak terjadi dengan sendirinya, selalu ada pihak-pihak yang mengkondisikan dan mengendalikan hal itu,

dan pihak yang paling berwenang dan berpengaruh adalah pimpinan. Desler (1976) menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang mempengaruhi iklim kerja, termasuk iklim keselamatan kerja dalam sebuah organisasi adalah gaya kepemimpinan. Iklim keselamatan kerja bersifat dinamis, rentan berubah, dan berfluktuasi tinggi dipengaruhi oleh kepemimpinan, perubahan organisasi, dan dampak lingkungan dari luar (Adamshisck, 2007). Hipotesis keempat yang dapat disusun berdasarkan argumentasi tersebut adalah sebagai berikut:

H4: *Gaya Kepemimpinan safety berpengaruh positif terhadap iklim keselamatan kerja perusahaan*

*Social exchange theory* menyebutkan bahwa apabila seorang individu memiliki persepsi bahwa organisasinya sangat peduli terhadap segala sesuatu yang memberikan kebaikan pada mereka maka mereka akan termotivasi melakukan segala sesuatu yang mereka rasakan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi (Griffin dan Neal, 2006). Penerapan teori ini pada konsep keselamatan kerja telah dibuktikan oleh Hoffman dan Morgeson (1999). Mereka menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasinya sangat peduli terhadap keselamatan kerja telah menimbulkan perilaku kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja, dimana motivasi *safety* sebagai perantaranya (Griffin dan Neal 2006). Berdasarkan argumentasi di atas, maka hipotesis kelima yang adalah sebagai berikut:

H5: *Iklim keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi keselamatan kerja karyawan*

Kepemimpinan *safety* merujuk pada karakter khusus yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang berhubungan dengan sikap dan perilaku yang spesifik terkait keselamatan kerja (Astuti 2010). Sedangkan menurut Wu dalam Xuesheng dan Weinbiao (2012), kepemimpinan *safety* adalah proses interaksi diantara pemimpin dan pengikut dimana para pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan keselamatan kerja organisasi pada keadaan faktor-faktor organisasi dan individu.



Hersey dan Blanchard (Yukl, 1989) mengembangkan teori kepemimpinan yang kemudian dinamakan “*situational leadership theory*”. Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Berdasarkan kombinasi tersebut dapat diterapkan beberapa gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Empat gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh pemimpin yang mempunyai karakteristik *safety* dalam upaya mempengaruhi karyawannya untuk berperilaku selamat dalam bekerja (Astuti, 2010). Berdasarkan argumentasi di atas, maka hipotesis keenam adalah sebagai berikut:

*H6: Gaya kepemimpinan safety berpengaruh positif terhadap perilaku keselamatan kerja karyawan.*

Kelelahan adalah perpaduan dari wujud penurunan fungsi mental dan fisik yang menghasilkan berkurangnya semangat kerja sehingga mengakibatkan efektifitas dan efisiensi kerja menurun (Saito, 1999). Kelelahan mempengaruhi kapasitas fisik, mental, dan tingkat emosional seseorang, dimana dapat mengakibatkan kurangnya kewaspadaan, yang ditandai dengan kemunduran reaksi pada sesuatu dan berkurangnya kemampuan motorik (Australian safety and Compensation Council, 2006).

Kim *et al.* (2009) mengatakan bahwa aktivitas kerja fisik yang berat, panjang, dan monoton serta stres kerja merupakan faktor dominan yang sering ditemui sebagai penyebab utama kelelahan di tempat kerja. Kemudian dia menjelaskan bahwa kelelahan fisik dapat menyebabkan lupa, kehilangan kekuatan, energi, motivasi, ketertarikan pada segala sesuatu, fokus dan konsentrasi, serta rasa memiliki. Kondisi ini dapat berdampak pada perilaku keselamatan kerja karyawan. El-Moneem dan Keshk (2012) menemukan adanya korelasi yang kuat antara kesalahan (*error*) pada tindakan medis dengan kelelahan fisik pada tenaga medis di sebuah klinik kesehatan di Mesir.

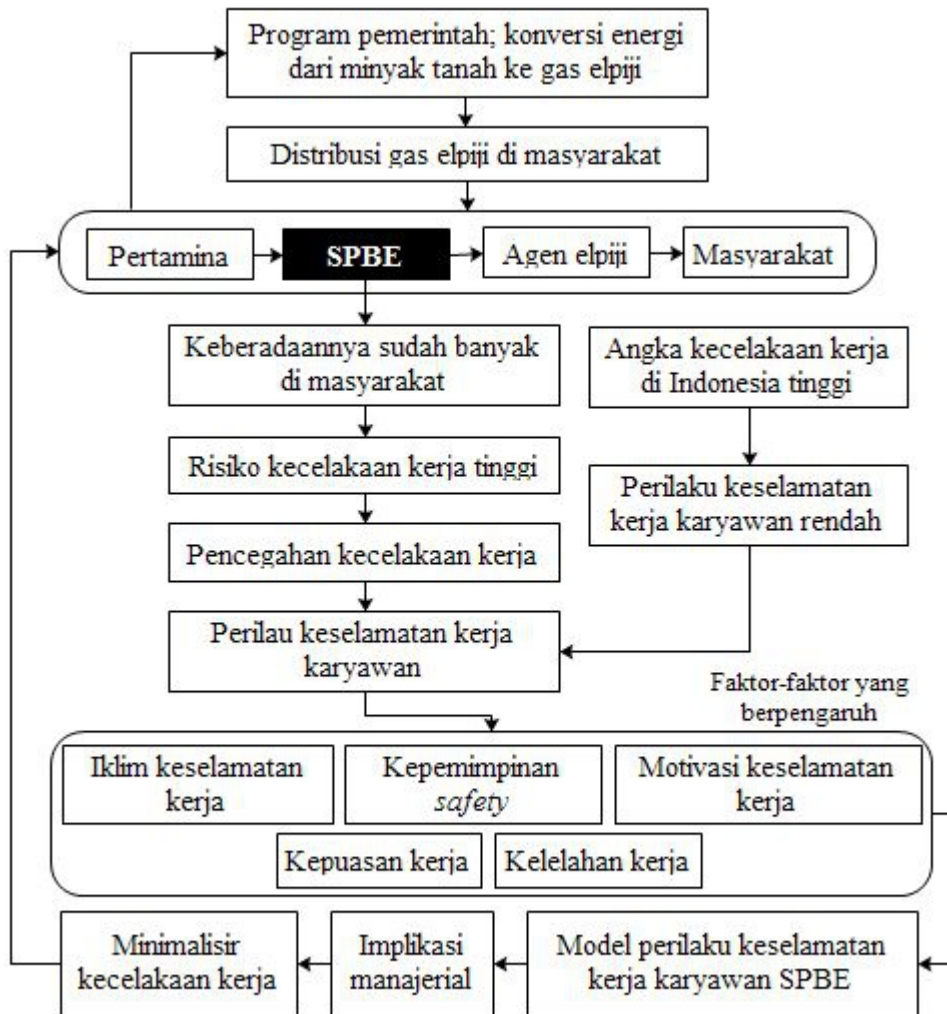
Berdasarkan argumentasi di atas, maka hipotesis ketujuh adalah sebagai berikut:

*H7: Kelelahan berpengaruh negatif terhadap perilaku keselamatan kerja karyawan.*

## Metodologi Penelitian

Program pemerintah terkait konversi penggunaan energi dari minyak tanah ke gas elpiji ukuran 3 kg telah berjalan selama 8 tahun. SPBE sebagai mata rantai dalam distribusi gas elpiji keberadaannya merata hampir di seluruh kabupaten dan kota di Indonesia sebagai konsekuensi dari program konversi energi tersebut. SPBE berperan melakukan pengisian (*refil*) gas elpiji ke dalam tabung elpiji 3 kg milik agen sehingga jika kinerja SPBE terganggu maka akan mengganggu proses distribusi dan suplai gas elpiji di masyarakat. Salah satu penyebab utama terganggunya kinerja SPBE adalah terjadinya kecelakaan kerja. Selain itu, kecelakaan yang terjadi di SPBE dapat berdampak lebih luas dan berbahaya jika dibandingkan dengan lingkungan kerja biasa.

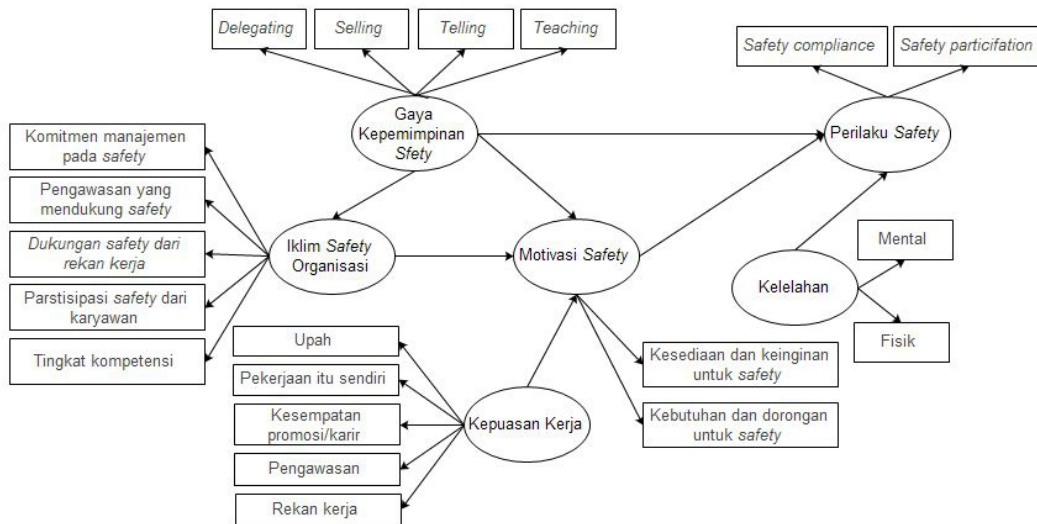
Disisi lain potret angka kecelakaan kerja di Indonesia sangat tinggi dan cenderung meningkat, 70 persen penyebabnya adalah karena rendahnya perilaku keselamatan kerja karyawannya. Apabila rendahnya perilaku keselamatan kerja terjadi pula pada karyawan SPBE maka akan sangat berbahaya. Sehingga salah satu usaha yang sangat penting dalam rangka mencegah kecelakaan kerja di SPBE adalah dengan menciptakan perilaku keselamatan kerja karyawannya. Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini diharapkan dapat turut membantu mensukseskan program pemerintah. Uraian di atas menjadi kerangka pemikiran penelitian ini dan ditunjukkan oleh Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten dan Kota Bogor pada bulan Juli-Agustus 2015. Pertimbangan pemilihan Wilayah Bogor sebagai lokasi penelitian karena Bogor memiliki jumlah SPBE yang relatif lebih banyak jika dibandingkan dengan wilayah lain di Indonesia (ada 20 SPPBE). Bogor juga merupakan salah satu wilayah penyangga ibu kota yang sangat penting. Kecelakaan kerja yang terjadi dan berdampak pada terganggunya ketersediaan suplai elpiji 3 kg akan menimbulkan gejala dan dampaknya akan cepat dirasakan oleh ibu kota. Dengan kebutuhan elpiji 3 kg 4,3 juta tabung per bulan atau 170 ribu tabung per hari untuk mencukupi kebutuhan 1,64 juta keluarga, maka jaminan ketersediaannya di Wilayah Bogor patut menjadi perhatian utama.

Berdasarkan penjelasan di atas, gaya kepemimpinan *safety*, iklim keselamatan kerja, kepuasan kerja, motivasi keselamatan kerja, dan kelelahan kerja memiliki pengaruh terhadap perilaku keselamatan kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan struktural diantara variabel-variabel tersebut digambarkan dalam sebuah model perilaku keselamatan kerja karyawan seperti ditunjukkan oleh gambar 3. Tabel 1 menunjukkan keterangan dan operasionalisasi variabel laten dan konstruk dari gambar 3



Gambar 3. Model Perilaku Keselamatan Kerja Karyawan

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Laten dan Konstruk Penelitian

No	Variabel Laten	Definisi Konseptual	Dimensi/konstruk	Pustaka
1	Gaya Kepeimpinan Safety	Gaya pemimpin yang dirasakan oleh karyawan untuk menunjukkan karakter khusus yang berhubungan dengan sikap dan perilaku yang spesifik terkait keselamatan kerja	1.Telling 2.Selling 3.Participating 4.Delegating	Hersey & Blanchard dalam Yukl, 1989  Astuti, 2010
2	Iklim Safety Organisasi	Persepsi yang dirasakan karyawan terkait kondisi keselamatan kerja di tempat kerja	1.Komitmen manajemen pada keselamatan 2.Pengawasan yang mendukung keselamatan 3.Dukungan keselamatan dari rekan kerja 4.Parstisipasi keselamatan dari karyawan 5.Tingkat kompetensi	Seo <i>et al.</i> , 2004
3	Kepuasan kerja (KK)	Sikap karyawan terhadap dimensi-dimensi pekerjaan	1.Upah 2.Pekerjaan itu sendiri 3.Kesempatan promosi/karir 4.Pengawasan 5.Rekan kerja	Gibson, 2000 <i>Job Descriptive Index (JDI)</i>
4	Kelelahan (KL)	Penurunan fungsi fisik dan mental yang dirasakan oleh karyawan karena bekerja yang menyebabkan berkurangnya semangat kerja sehingga mengakibatkan efektifitas dan efesiensi kerja menurun	1.Penurunan fungsi fisik 2.Penurunan fungsi fisik	Saito, 1999
5	Motivasi Safety (MS)	Dorongan dan kesediaan karyawan untuk melakukan perilaku selamat dalam bekerja dan seluruh perilaku yang berkaitan dengannya.	1. Dorongan perilaku keselamatan kerja 2. Kesiapan perilaku keselamatan kerja	Griffin, 2000
6	Perilaku Safety (PS)	Respon perbuatan yang ditunjukkan oleh kepatuhan ( <i>safety compliance</i> ) dan partisipasi ( <i>safety participation</i> ) terhadap keselamatan kerja	1. <i>Safety compliance</i> 2. <i>Safety participation</i>	Griffin dan Neal, 2006

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner adalah skala interval dan skor sikap karyawan terhadap masing-masing pernyataan kuesioner dinyatakan dalam interval 1 sampai 9.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan SPBE bersubsidi yang berada di Wilayah Kota dan Kabupaten Bogor. Pengambilan sampel dilakukan melalui teknik *multy stage cluster random sampling*. Tahap pertama, Wilayah Bogor dibagi menjadi empat cluster, yaitu Timur, Barat, Utara, dan Tengah, kemudian SPBE yang ada dikelompokkan ke dalam beberapa cluster tersebut. Langkah selanjutnya, pemilihan SPBE sebagai sampel penelitian dilakukan dengan cara acak. Setelah SPBE yang menjadi sampel penelitian terpilih, tahap berikutnya dilakukan stratifikasi sampel karyawan berdasarkan lingkungan kerja.

Karyawan dikelompokkan berdasarkan lingkungan kerja di kantor (*office*) dan di lapangan, kemudian mereka dipilih sebagai sampel penelitian secara acak. Sebanyak 100 kuesioner disebar ke 10 SPBE yang terpilih, 92 yang kembali. Dari 92 kuesioner yang kembali, hanya 84 yang bisa dianalisis. Sisanya tidak bisa dianalisis karena terdapat kesalahan dalam pengisian. Dari 84 kuesioner yang bisa dianalisis, hanya sebanyak 69 kuesioner yang dianalisis, yaitu kuesioner yang berasal dari karyawan dengan lingkungan kerja di lapangan. Sebanyak 15 kuesioner yang berasal dari karyawan dengan lingkungan kantor tidak disertakan dalam analisis. Hal ini karena jumlahnya kurang memenuhi yang dipersyaratkan SEM-PLS (minimal 30 sampel) dan jumlah rata-rata skor kuesioner pada kedua lingkungan kerja tersebut tidak jauh berbeda.

### Metode Analisis

Data responden dianalisis dan dilakukan permodelan dengan *Structural Equation Modelling – Partial least square* (SEM-PLS) menggunakan *software smart PLS pro 2.0*. SEM merupakan kombinasi dari analisis *partial component*, analisis regresi, dan analisis *path*.

Dengan jumlah sampel minimal 30 dan maksimal 100, SEM-PLS mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antar variabel yang bersifat *multiple relationship* (Yamin dan Kurniawan, 2011). Hubungan tersebut dibentuk dalam model struktural antara variabel *dependen* dan *independen*. SEM juga mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten dan variabel manifes. Evaluasi model dalam SEM-PLS meliputi dua tahap, yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran dan evaluasi *inner model* atau model struktural.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

#### Potret Perilaku Safety Karyawan

Hasil survei menunjukkan bahwa, dari skala 1 sampai 9, rata-rata skor perilaku *safety* karyawan SPBE yang menjadi sampel penelitian hanyalah 7.1. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada celah atau pilihan lain bagi mereka untuk tidak berperilaku *safety* atau mereka tidak 100 persen akan berperilaku *safety*. Kondisi ini sangat memprihatinkan mengingat SBPE adalah industri dengan tingkat risiko yang sangat tinggi.

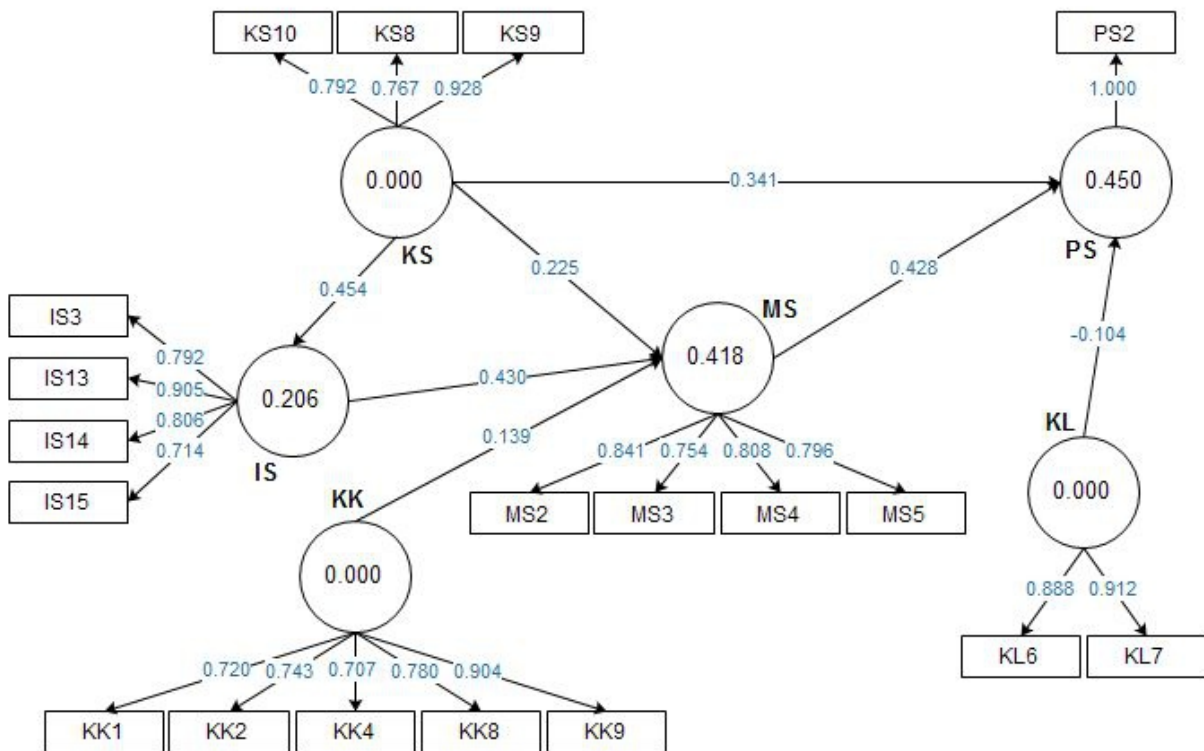
#### Model Pengukuran (*Outer Model*) Perilaku Keselamatan Kerja Karyawan

Gambar 4 menunjukkan model pengukuran perilaku keselamatan kerja karyawan. Seluruh variabel manifes memiliki nilai *loading factor* di atas 0.7 pada masing-masing variabel laten, hal ini menunjukkan bahwa semua indikator atau variabel manifes tersebut valid dalam merefleksikan variabel latennya (Yamin dan Kurniawan 2011).



Tabel 2. Menunjukkan profil responden penelitian.

Karakteristik	Persentase (%)	Karakteristik	Persentase (%)	
Jenis Kelamin	Laki-laki	= 1 th	3	
	Perempuan	2 – 3 th	17	
Usia	< 20 th	4 – 5 th	38	
	20 – 25 th	> 5 th	42	
	26 – 30 th	Lapangan	100	
	31 – 35 th	Kantor	0	
	36 – 40 th	(office)	0	
	> 40 th	Manajer	0	
Status Pernikahan	menikah	74	Supervisor	19
Pendidikan	Sudah menikah	26	Operator	81
	SD	4	Produksi	77
	SMP	17	Mekanik	14
	SMA	77	Satpam	9
	D3	1	Administrasi	0
	S1	0		



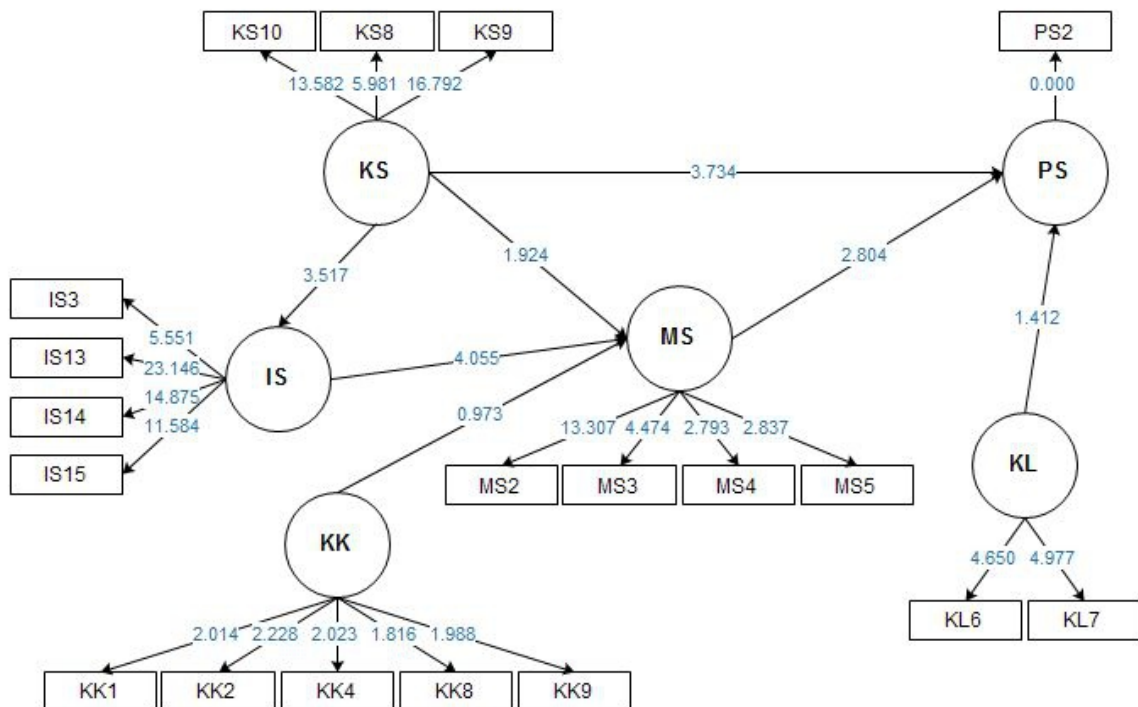
Gambar 4. Model Pengukuran (Outer Model) Perilaku Keselamatan Kerja

Keterangan masing-masing simbol variabel konstruk dan laten pada Gambar 4 ditunjukkan oleh Tabel 3. Kepemimpinan *safety* (KS) direfleksikan oleh konstruk: gaya kepemimpinan *participating* (KS8 dan KS9) dan *delegating* (KS10). Iklim *safety* (IS) direfleksikan oleh konstruk: komitmen manajemen pada keselamatan karyawan (IS3), partisipasi keselamatan dari seluruh karyawan (IS13), dan tingkat kompetensi karyawan terkait *safety* (IS14 dan IS15). Kepuasan kerja (KK) direfleksikan oleh konstruk: upah (KK1 & KK2), Pengembangan karir (KK4), dan pengawasan atasan (KK8 & Kk9). Kelelahan (KL) direfleksikan oleh konstruk kelelahan mental (KL6 & KL7). Motivasi *safety* (MS) direfleksikan oleh konstruk: kebutuhan dan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *safety* (MS2 & MS3), dan kesediaan atau keinginan untuk melakukan *safety*. Perilaku *safety* (PS) direfleksikan oleh konstruk *safety compliance* (PS2). Berdasarkan Gambar 4 dapat dikatakan bahwa model pengukuran perilaku keselamatan kerja memiliki validitas dan reliabilitas yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor*, *composite reliability*, *cronburch's alpha*, dan AVE seluruhnya diatas standar.

### Model Struktural (Inner Model) Perilaku Keselamatan Kerja Karyawan

Gambar 5 menunjukkan model struktural perilaku keselamatan kerja karyawan. Gambar tersebut menunjukkan bahwa model struktural memiliki performa validitas dan reliabilitas yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai GoF indeks model sebesar 0.492, lebih besar dari nilai standarnya, 0.36 (Yamin dan Kurniawan, 2011). Seluruh variabel laten eksogen model telah sesuai atau baik sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya. Hal ini terlihat dari nilai  $Q^2$  *predictive relevance* yang lebih besar dari 0.

Tabel 4 menunjukkan pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya yang diamati. Kolom *value* menunjukkan besarnya koefisien dan sifat pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya, apakah positif atau negatif. Sementara tingkat signifikansi pengaruh diantara dua variabel ditunjukkan oleh nilai T-statistik. Suatu variabel dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel lainnya jika nilai T-statistiknya lebih besar dari 2.00 (Yamin dan Kurniawan, 2011).



Gambar 5. Model Struktural (Inner Model) Perilaku Keselamatan Kerja

Tabel 3. Variabel Laten dan Variabel Konstruk Model Pengukuran Perilaku *Safety* Karyawan

No	Variabel Laten	Simbol	Konstruk
1	Gaya Kepemimpinan <i>Safety</i> (KS)	KS8	1. <i>Participating</i> Pimpinan selalu menggunakan APD lengkap di zona berbahaya
		KS9	
		KS10	2. <i>Delegating</i> Pimpinan mengutamakan prinsip-prinsip keselamatan kerja dalam membuat kebijakan operasi
2	Iklim <i>Safety</i> (IS)	IS3	1. Komitmen Manajemen pada <i>safety</i> Kepercayaan & monitoring pimpinan kepada karyawan untuk melaksanakan prosedur keselamatan kerja
		IS13	2. Partisipasi <i>safety</i> karyawan Perusahaan menyusun dan mendokumentasikan petunjuk dan prosedur keselamatan kerja dengan jelas
		IS14	3. Tingkat kompetensi karyawan terkait <i>safety</i> Partisipasi seluruh karyawan dalam melaksanakan prosedur keselamatan kerja di tempat kerja
		IS15	Karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang prosedur keselamatan kerja di tempat kerja
3	Kepuasan kerja (KK)	KK1	1. Upah Karyawan memiliki pengalaman yang cukup tentang prosedur keselamatan kerja di tempat kerja
		KK2	
		KK4	2. Pengembangan karir Kompensasi yang diterima karyawan telah sebanding dengan tugas dan pekerjaannya
		KK8	3. Pengawasan atasan Kompensasi yang diterima karyawan, baik yang bersifat finansial maupun non finansial, membuat mereka untuk tidak berencana mencari pekerjaan lain
4	Kelelahan (KL)	KK9	Atasan telah melaksanakan tugas pengawasan sesuai dengan <i>job description</i> -nya
		KL6	Kelelahan mental Atasan memiliki kompetensi dalam memutuskan sesuatu
		KL7	
5	Motivasi <i>Safety</i> (MS)	MS2	1. Kebutuhan dan dorongan untuk memenuhi kebutuhan <i>safety</i> Seringkali mudah marah selama bekerja
		MS3	2. Kesiapan atau keinginan untuk melakukan <i>safety</i> Seringkali kehilangan mood atau gairah untuk melakukan pekerjaan selama bekerja
		MS4	
		MS5	Perasaan akan lebih bermanfaat untuk ikut terlibat dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan keselamatan bersama di tempat kerja
6	Perilaku <i>Safety</i> (PS)	PS2	<i>Safety compliance</i> Keharusan menghindari sikap dan perilaku yang dapat merugikan diri dan keluarga selama bekerja
			Kepercayaan bahwa sangat penting untuk mengurangi risiko kecelakaan kerja di tempat kerja dan kesediaan untuk melakukan itu
			Kesediaan melakukan apapun untuk mengurangi risiko kecelakaan kerja di tempat kerja
			Memastikan tingkat keamanan kerja tertinggi ketika melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan

Tabel 4. Nilai *Path Coefficient* Model

	Value	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
MS => PS	0.428	0.403	0.153	0.153	2.804**
KS => MS	0.225	0.226	0.117	0.117	1.924
KK => MS	0.139	0.133	0.148	0.148	0.937
KS => IS	0.454	0.453	0.129	0.129	3.517**
IS => MS	0.430	0.406	0.106	0.106	4.055**
KS => PS	0.340	0.333	0.091	0.091	3.734**
KL => PS	-0.104	-0.111	0.073	0.073	1.412

\*\* Signifikan

Sumber : Data diolah

## Pembahasan

### Pengaruh Motivasi Keselamatan Kerja terhadap Perilaku Keselamatan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi keselamatan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku kepatuhan karyawan pada prosedur keselamatan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Griffin dan Neal (2006) serta Probst dan Brubaker (2001). Perilaku terjadi karena adanya motivasi atau dorongan yang mengarahkan individu untuk bertindak sesuai dengan kepentingan atau tujuan yang ingin dicapai (Woodworth dalam Petri, 1981) dan dorongan oleh kepentingan mengadakan pemenuhan atau pemuasan terhadap kebutuhan yang ada pada diri individu (Hull dalam As'ad, 1995). Maslow mengatakan bahwa keamanan atau keselamatan merupakan salah satu kebutuhan individu yang sifatnya bawaan sehingga individu tersebut akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan pada akhirnya akan berupaya melakukan segala sesuatu yang dapat membuat

mereka selamat, termasuk dalam melaksanakan pekerjaan mereka di tempat kerja.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Safety* terhadap Motivasi Keselamatan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *safety participating* dan *delegating* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi keselamatan kerja karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan apa yang ditemukan oleh Hafizah *et al.* (2014) yang menyatakan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan *safety* dan motivasi keselamatan kerja karyawan. *Expectancy-Valency Theory* menyebutkan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk berperilaku selamat dalam bekerja apabila mereka percaya bahwa hal itu dapat memberikan hasil atau nilai yang baik. Namun para manajer SPBE dengan gaya kepemimpinan *participating* dan *delegating* yang mereka demonstrasikan belum mampu membuat para pekerja memiliki motivasi untuk berperilaku selamat dalam bekerja.



Gaya kepemimpinan *participating* atau partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, serta mengasumsikan tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Untuk itu pimpinan lebih kolaboratif, ada kedekatan emosional sehingga mengedepankan konsultasi, pembimbingan, dan dukungan; serta sangat sedikit pengarahan tugas. Gaya kepemimpinan *delegating* atau delegasi adalah gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan juga rendah, serta pegawai sangat dewasa. Dalam situasi ini pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin cukup mengetahui laporan, dan memberikan dukungan tanpa memberikan pengarahan (Hersey dan Blanchard dalam Yukl, 1989). Kelonggaran tugas, khususnya terkait keselamatan kerja yang diberikan oleh pimpinan mereka tidak menimbulkan motivasi keselamatan kerja meskipun mungkin hubungan emosional diantara mereka dekat. Fakta ini memberikan implikasi bahwa pimpinan SPBE tidak boleh memberikan kelonggaran atau bahkan toleransi dalam hal pelaksanaan prosedur keselamatan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Keselamatan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi keselamatan kerja karyawan. Sikap karyawan terhadap dimensi pekerjaan tidak menyebabkan lahirnya dorongan dan kesediaan mereka untuk melakukan perilaku selamat dalam bekerja dan seluruh perilaku yang berkaitan dengannya. Gambar 4 menunjukkan bahwa konstruk dari variabel laten kepuasan kerja adalah upah, karir, dan pengawasan atasan. Hasil survey menunjukkan bahwa dari skala 1 sampai 9, rata-rata skor kepuasan karyawan terhadap ketiga konstruk tersebut berturut-turut 4.3, 4.1, dan 5.4. Rendahnya skor tersebut menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah. Rendahnya tingkat kepuasan kerja tersebut tidak berpengaruh terhadap motivasi keselamatan kerja karyawan.

Rasa aman dan selamat merupakan kebutuhan manusia yang mendasar (Maslow, 1934) sehingga meskipun karyawan merasa tidak puas terhadap dimensi pekerjaan mereka tapi mereka tetap memiliki motivasi untuk memperoleh kebutuhan mendasar tersebut.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Safety* terhadap Iklim Keselamatan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *safety participating* dan *delegating* memiliki pengaruh yang positif terhadap iklim keselamatan kerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Xuesheng dan Wenbiao (2012) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan *safety* dan pembentukan iklim keselamatan kerja perusahaan pada karyawan pertambangan bawah tanah di Cina. Pimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya pembentukan iklim keselamatan kerja perusahaan. Secara *real time*, iklim keselamatan kerja bersifat sangat dinamis. Pemimpin yang memiliki karakteristik *safety* akan senantiasa sadar dan waspada menjaga dinamika tersebut agar tetap berada pada posisi yang stabil. Mereka memiliki kompetensi dalam mengukur dan menilai setiap faktor yang dapat mempengaruhi dinamika iklim keselamatan kerja dan cerdas dalam memberikan teknik-teknik yang tepat untuk menjaganya tetap stabil (Adamshisck, 2007).

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik *safety* akan menggunakan kewenangannya untuk membuat kebijakan-kebijakan yang mengutamakan dan berorientasi pada keselamatan kerja, membangun sistem pengawasan dan monitoring terkait pelaksanaan prosedur-prosedur keselamatan kerja, mengkondisikan dan memfasilitasi seluruh karyawan agar turut serta berperan aktif dalam melaksanakan prosedur keselamatan, serta akan melakukan segala upaya agar pengetahuan dan kompetensi terkait prinsip-prinsip keselamatan kerja seluruh karyawan meningkat. Bukan hanya membangun sistem, tapi mereka akan terlibat secara langsung dalam mendemonstrasikan prinsip-prinsip keselamatan kerja.

Menurut Seo *et al.* (2004), apabila poin-poin di atas dapat terlaksana maka akan terbangun persepsi pada seluruh karyawan bahwa lingkungan tempat mereka bekerja memiliki kepedulian terhadap keselamatan kerja yang tinggi.

### **Pengaruh Iklim Keselamatan Kerja terhadap Motivasi Keselamatan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim keselamatan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi keselamatan kerja karyawan. Motivasi keselamatan kerja merupakan dorongan dan kesediaan karyawan untuk melakukan perilaku selamat dalam bekerja dan seluruh perilaku lainnya yang berkaitan dengannya (Griffin dan Neal, 2006). Sementara iklim keselamatan kerja merujuk pada gambaran atau persepsi yang ada pada karyawan tentang kondisi keselamatan kerja di lingkungan tempat mereka bekerja (Zohar, 1980). Karyawan akan termotivasi untuk patuh pada prosedur keselamatan kerja dan memberikan kontribusi bagi terciptanya lingkungan kerja yang aman dan selamat apabila mereka memiliki persepsi yang positif tentang iklim keselamatan kerja di tempat mereka bekerja serta perusahaan memiliki perhatian yang lebih terkait keselamatan mereka.

Ada beberapa teori yang dapat menggambarkan hubungan antara iklim keselamatan kerja dan motivasi keselamatan kerja karyawan, diantaranya *Social Exchange Theory* (Blau dalam Griffin dan Neal, 2006) dan *Expectancy-Valence Theory* (Vroom dalam Griffin dan Neal, 2006). *Social Exchange Theory* menyebutkan bahwa apabila seorang individu memiliki persepsi bahwa organisasinya sangat peduli terhadap segala sesuatu yang memberikan kebaikan pada mereka maka mereka akan melakukan segala sesuatu yang mereka rasakan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Sedangkan *Expectancy-Valency Theory* menyebutkan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk berperilaku selamat dalam bekerja apabila mereka percaya bahwa hal itu dapat memberikan hasil atau nilai yang baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan pembuktian dan penerapan teori tersebut dalam konsep keselamatan kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Safety terhadap Perilaku Keselamatan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *safety participating* dan *delegating* memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku keselamatan kerja karyawan. Karakteristik khusus yang berhubungan dengan sikap dan perilaku spesifik terkait keselamatan kerja yang didemonstrasikan dalam bentuk keterlibatan secara langsung oleh para manajer SPBE terbukti menimbulkan perilaku keselamatan kerja pada karyawan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Mullen dan Kelloway (2009) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki andil dalam pembentukan perilaku keselamatan kerja karyawan.

Pemimpin yang memiliki karakter kepemimpinan *safety* yang kuat akan mempengaruhi bawahannya melalui tindakan nyata, nilai-nilai, dan pandangan-pandangan yang disampaikan. Dia akan mengkondisikan bawahannya untuk patuh terhadap prosedur dan memberikan stimulasi kepada mereka untuk mau berpartisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan selamat dengan cara mempengaruhi pola pikir, pola sikap, dan pola tindak. Bahkan jika perlu, dia akan menggunakan kewenangannya untuk memaksa bawahannya berperilaku *safety* di tempat kerja (Astuti 2010). Pimpinan yang memiliki karakteristik *safety* akan menunjukkan kepedulian yang tinggi melalui keterlibatannya secara langsung dalam mendemonstrasikan program keselamatan yang ditetapkan. Jika dia melihat suatu pekerjaan dilakukan tidak benar, maka dia akan segera turun mengoreksi kondisi tersebut untuk memperlihatkan komitmen yang tinggi dan meyakinkan pada pekerja bahwa tidak ada toleransi untuk suatu penyimpangan prosedur terkait keselamatan.

## Pengaruh Kelelahan Kerja terhadap Perilaku Keselamatan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku keselamatan kerja meskipun sifatnya negatif. Aktivitas kerja fisik yang berat, panjang, dan monoton serta stres kerja merupakan faktor dominan yang sering ditemui sebagai penyebab utama kelelahan di tempat kerja. Secara teori, kelelahan kerja akan berdampak pada penurunan perilaku keselamatan kerja. Pekerjaan yang dilakukan oleh operator SPBE di lapangan merupakan pekerjaan yang menuntut kerja fisik yang berat dan monoton.

Setiap hari mereka harus melakukan bongkar muat tabung elpiji ukuran 3 kg dari truk-truk milik agen, satu truk agen berisi sebanyak 560 tabung. Selain itu, mereka juga harus melakukan *refill* gas elpiji ke dalam puluhan ribu tabung elpiji. Aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang mungkin saja dapat menyebabkan kelelahan kerja. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda, kelelahan tidak menyebabkan penurunan perilaku keselamatan kerja karyawan. Fakta ini dapat dijelaskan bahwa beban kerja karyawan SPBE tidak sampai pada titik dimana mereka benar-benar mengalami kelelahan, baik secara fisik maupun mental.

Pengaturan pola waktu istirahat yang sangat baik dan sudah terbiasanya mereka melakukan rutinitas pekerjaannya membuat beban kerja yang mereka rasakan tidak terlalu berat. Sebagian besar responden memiliki masa kerja yang relatif lama, di atas 4 tahun (77 persen). Meskipun pekerjaan mereka mengandalkan fisik yang berat namun karena sudah terbiasa melakukannya dalam jangka waktu yang lama maka hal ini tidak memberikan dampak yang signifikan pada tingkat kelelahan mereka. Selain itu, sebagian besar responden (78 persen) berada pada rentang usia 20 – 35 tahun, rentang usia dengan tingkat kekuatan fisik yang masih prima sehingga aktivitas pekerjaan yang mereka kerjakan tidak membuat mereka lelah. Hasil penelitian ini terbatas pada karyawan SPBE bersubsidi di Kota dan Kabupaten Bogor sementara cakupan konversi energi dari

minyak tanah ke gas LPG bersifat nasional sehingga keberadaan SPBE pun sifatnya nasional. Oleh sebab itu, disarankan agar cakupan penelitian selanjutnya berskala nasional. Selain itu, dalam pengembangan model perilaku keselamatan kerja karyawan berikutnya, beberapa variabel seperti pengawasan keselamatan kerja dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi serta audit *safety* dari Pertamina perlu diikutsertakan.

## Simpulan

Model perilaku keselamatan kerja (*safety*) yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah pada karyawan SPBE. Model tersebut menggambarkan hubungan antara perilaku keselamatan kerja sebagai variabel dependen dengan variabel independen: iklim keselamatan kerja, gaya kepemimpinan *safety*, motivasi keselamatan kerja, kepuasan kerja, dan kelelahan kerja. Model yang terbangun menggambarkan bahwa kepemimpinan *safety* dengan gaya *participating* dan *delegating* dapat menciptakan iklim keselamatan dan perilaku patuh terhadap prosedur keselamatan kerja pada karyawan (*safety compliance*). Selain itu, karyawan yang memiliki motivasi keselamatan kerja akan memiliki perilaku *safety*. Sedangkan motivasi keselamatan kerja karyawan akan dimiliki apabila mereka merasakan iklim keselamatan kerja yang kuat di lingkungan tempat mereka bekerja.

## Implikasi Manajerial

Bagi manajemen SPBE, menciptakan iklim keselamatan kerja di tempat kerja merupakan hal yang sangat penting dilakukan. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa perusahaannya memiliki perhatian dan kepedulian terhadap keselamatan mereka maka mereka akan memiliki motivasi untuk mematuhi prosedur keselamatan kerja. Survey dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa karyawan memiliki persepsi *safety* perlu dilakukan oleh manajemen SPBE.

Tindakan-tindakan yang dapat menciptakan persepsi *safety* pada karyawan adalah sebagai berikut:

mendokumentasikan dan memasang rambu-rambu prosedur keselamatan kerja dengan jelas, keterlibatan pimpinan dan seluruh karyawan dalam pelaksanaan prosedur keselamatan, melakukan *safety talk* atau *safety briefing* sebelum operasi dimulai atau sebelum pertemuan-pertemuan formal, perlindungan karyawan dengan asuransi kesehatan dan keselamatan, serta termilikinya pengetahuan yang standar terkait perilaku *safety* pada seluruh karyawan.

Manajemen SPBE hendaknya memberikan training secara berkala dan kontinyu kepada manajer terkait wawasan dan skill kepemimpinan *safety*, kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka terkait perilaku *safety* di tempat kerja serta membuat indikator yang jelas terkait keberhasilan training tersebut.

Manajemen SPBE perlu membuat sistem evaluasi dan monitoring secara berkala untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait *safety* yang standar ditempat kerja. Memasukan kedua poin tersebut dan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja sebagai salah satu dasar dalam penilaian kinerja karyawan dan jenjang karir merupakan salah satu mekanisme yang direkomendasikan.

Manajemen SPBE harus memastikan bahwa manajernya memiliki karakteristik atau profil *safety*, memiliki wawasan dan komitmen yang kuat terhadap *safety*. Perlu dibuat standar yang jelas dan terukur terkait karakteristik kepemimpinan *safety*. Lakukan review terhadap manajer saat ini untuk memastikan mereka memiliki karakteristik tersebut.

Manajer SPBE hendaknya mengambil partisipasi secara langsung dalam mendemonstrasikan dan praktek pelaksanaan prosedur keselamatan kerja dilapangan, seperti menggunakan APD di zona berbahaya dan mengutamakan prinsip keselamatan kerja dalam mengambil kebijakan operasi.

Manajemen SPBE perlu membangun sistem yang dapat menciptakan dan meningkatkan motivasi keselamatan kerja karyawannya, salah satunya adalah sistem *reward and punishment* terkait *safety*. Karyawan yang selalu mematuhi prosedur keselamatan kerja diberikan penghargaan, baik secara materi maupun non materi. Sebaliknya, karyawan yang melanggar prosedur keselamatan kerja diberikan sanksi yang tegas. Perlu juga dibangun sistem *knowledge management sharing* (KMS), khususnya terkait *safety*. Karyawan yang mau berbagi terkait wawasan dan pengalaman *safety* diberikan penghargaan. Bahkan penghargaan juga diberikan kepada para *whistle blower* yang berani melaporkan pelanggaran prosedur keselamatan yang dilakukan oleh rekan kerja atau jika melihat adanya potensi terjadinya kecelakaan di lingkungan kerja. Sistem *whistle blower for safety* ini perlu dikembangkan untuk membangun kepedulian (*safety participation*).

## Daftar Pustaka

- Adamshick, M.H. (2007). *Leadership and safety climate in high-risk military organizations*. [Dissertation]. University of Maryland, Amerika Serikat.
- As'ad, M. (1995). *Seri ilmu sumber daya manusia: psikologi industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Astuti, Y.H.N. (2010). *Peran safety leadership dalam membangun budaya keselamatan yang kuat*. Seminar Nasional VI SDM teknologi Nuklir Yogyakarta. ISSN 1978-1076.
- Australian Safety and Compensation Council. (2006). *Summary of recent indicative research: work-related fatigue*. Canberra: Australian Government. Available at [www.safeworkaustralia.gov.au](http://www.safeworkaustralia.gov.au). [accessed 21 Mei 2015].
- [BPJS Ketenagakerjaan] Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan. (2015). *Angka Kecelakaan Kerja Karyawan di Indonesia Tahun 2007 – 2014*. Jakarta.



- Conway, J.M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Desler, G. (1976). *Organization theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- El-Moneem, D.S.A., & Keshk, L.I. (2012). Effect of nurse's work hours and fatigue on occurrence of medication errors in ICU and medical oncology unit. *Life Science Journal*, 9(3), 347-355.
- Ginting, P.A. (2013). *Perubahan budaya safety di Indonesia*. Jakarta: Ribu Pass Persada.
- Gibson, James, L., John, M., Ivancevich, James, H., & Donnelly. (2000). *Organizations: behaviour, structure and process*. Boston : McGraw-Hill Companies Inc.
- Griffin, M.A., Neal, A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 946-953.
- Griffin, M.A., Neale, M., & Neal, A. (2000). The contributeion of task performance and contextual performance to effectiveness: the investigating of situational constraints. *Journal of Applied Psychology*, 49 (3), 517-533.
- Hoffmann, D.A., & Morgeson, F.P., (1999). Safety-related behavior as social exchange: the role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-196.
- Khan, N.H.A.B., Zulkipli b. Ghazali, Z., & Isha, A.S.N. (2014). The role of leadership and leaders' behavioral characteristics on employees' safety behavior in plant turn around maintenance of PETRONAS petrochemical companies in Malaysia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6 (3), 256-261.
- Kartika, E.W., & Kaihatu, T.S. (2010). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di pakuwon food festival Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 100-112.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kim, C.W., McInerney, M.L., & Alexander, R.P. (2002). Job satisfaction as related to safety performance: a case for a manufacturing firm. *The Coastal Business Journal*, 1 (1), 63-71.
- Kim, S., Cranor, B.D., & Ryu, Y.S. (2009). *Fatigue: working under the influence*. Proceedings of the XXIst Annual International Occupational Ergonomic and Safety Conference. Dallas, Texas, USA. Available at [www.cti-home.com](http://www.cti-home.com). [accessed 1 Maret 2015].
- Mullen, J.E., & Kelloway, E.K. (2009). Safety leadership: a longitudinal study of the effect of transformatinal leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organization Pshycology*, 82, 253-272.
- Petri, H.L. (1981). *Motivation theory and research*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Probst, T.M., & Brubaker, T.L. (2001). The effects of job insecurity employee safety outcomes: cross sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 139-159.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku organisasi: konsep kontroversi aplikasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prenlindo.
- Saito, K. (1999). *Industrial health: measurement of fatigue in industries*. Japan : Hokaido University.
- Seo, D.C., Torabi, M.R, Blair, E.H., & Ellis, N.T. (2004). A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. *Journal of Safety Research*, 35(4), 427-445.
- Tri. (2014). *Tingkat kecelakaan kerja masih tinggi*. Available at [www.poskotanews.com](http://www.poskotanews.com). [accessed 21 Maret 2015].
- Xuesheng, D.U., & Wenbiao, S.U.N. (2012). *Research on the relationship between safety leadership and safety climate in coalmines*. *Procedia Engineering*, 45, 214-219.
- Winardi, J. (2004). *Motivasi dan Pemotivasian Manajemen*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi baru mengolah data penelitian dengan partial least square path modelling*. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Infotek.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. 2<sup>nd</sup> Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organization: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.