

BAB VI

HASIL PENILAIAN

Tabel 6-1 Hasil penilaian tiap elemen berdasarkan ISRS

No	Komitmen manajemen dari aspek kepemimpinan dan administrasi	Available score	Actual Score
1.1	Kebijakan Umum	50	45
1.1.1	Tersedia pernyataan kebijakan umum K3	20	20
1.1.2	Penandatanganan kebijakan umum K3 oleh pimpinan tertinggi	10	10
1.1.3	Komponen yang terdapat di pernyataan kebijakan umum K3 Pemenuhan terhadap peraturan perundangan Penyediaan SDM dilengkapi program pelatihan Upaya perlindungan terhadap lingkungan Pengembangan budaya tanggung jawab individu terhadap K3 Penyempurnaan standar kerja secara terus-menerus	8	5
1.1.4	Ketersediaan pernyataan kebijakan Terdapat pada referensi manual Bagian dari buku peraturan Tersedia publikasinya Tercantum pada buku prosedur kerja aman	12	10
1.2	Koordinator K3	60	47
1.2.1	Terdapat personel khusus untuk K3	20	20
1.2.2	Koordinator K3 langsung dibawah senior manajer (<i>general manager</i>)	10	10
1.2.3	Proporsi waktu koordinator K3	10	10
1.2.4	Proporsi kecukupan sumber daya manusia (SDM) K3	20	7
1.3	Partisipasi senior dan <i>middle management</i>	110	100
1.3.1	Dukungan senior manajer melalui instruksi-instruksi K3	5	5
1.3.2	Kehadiran senior manajer dalam pertemuan K3	20	20
1.3.3	Frekuensi inspeksi K3 oleh senior manajer	20	20
1.3.4	Frekuensi <i>middle management</i> melaporkan inspeksi K3 di area kerja masing-masing	30	30
1.3.5	Frekuensi inspeksi K3 oleh <i>middle management</i> di area kerja masing-masing	30	20
1.3.6	Panduan checklist saat inspeksi K3	5	5

1.4	Penetapan Standar K3	110	72
1.4.1	Ketersediaan standar performa K3	30	30
1.4.2	Komponen yang terdapat di standar performa K3, meliputi: <i>Leadership and administration</i> <i>Leadership training</i> <i>Planned inspection and maintenance</i> <i>Accident/incident investigation</i> <i>Task observation</i> <i>Emergency preparedness</i> <i>Rules and work permits</i> <i>Accident/incident analysis</i> <i>Knowledge and skill training</i> <i>Personel protective equipment</i> <i>Health and hygiene control</i> <i>System evaluation</i> <i>Engineering and change equipment</i> <i>Personal communications</i> <i>Group communications</i> <i>General promotion</i> <i>Materials and services management</i>	40	36
1.4.3	Komponen lain yang terdapat pada standar performa K3, antara lain: Manajemen lingkungan Penanganan bahan kimia berbahaya Manajemen peralatan	10	6
1.4.4	Pengakajian standar performa K3	30	0
1.5	Partisipasi manajemen terhadap K3	90	90
1.5.1	Partisipasi total manajemen dalam K3	50	50
1.5.2	Keterlibatan pekerja terhadap K3	30	30
1.5.3	Pelatihan-pelatihan K3 yang diberikan, antara lain: Kepemimpinan K3 Kerjasama tim dan kepemimpinan K3 Teknik-teknik pengelolaan manajemen Teknik-teknik pemecahan masalah Lainnya	10	10
1.6	Frekuensi pertemuan K3 manajemen	55	55
1.7	Referensi manual K3	100	92
1.7.1	Ketersediaan referensi manual K3	20	20

1.7.2	<p>Komponen-komponen dalam referensi manual K3, meliputi:</p> <p><i>Leadership and administration</i></p> <p><i>Leadership training</i></p> <p><i>Planned inspection and maintenance</i></p> <p><i>Critical task analysis and procedurs</i></p> <p><i>Accident/incident investigation</i></p> <p><i>Task observation</i></p> <p><i>Emergency preparedness</i></p> <p><i>Rules and work permits</i></p> <p><i>Accident/incident analysis</i></p> <p><i>Knowledge and skill training</i></p> <p><i>Personal protective equipment</i></p> <p><i>Health and hygiene control</i></p> <p><i>System evaluation</i></p> <p><i>Engineering and change equipment</i></p> <p><i>Personal communications</i></p> <p><i>Group communications</i></p> <p><i>General promotion</i></p> <p><i>Materials and services management</i></p>	40	36
1.7.3	<p>Komponen lain yang terdapat pada standar performa K3, antara lain:</p> <p>Manajemen lingkungan</p> <p>Penanganan bahan kimia berbahaya</p> <p>Manajemen peralatan</p>	10	6
1.7.4	Partisipasi perwakilan pekerja dalam penyusunan referensi manual K3	20	20
1.7.5	Frekuensi kaji ulang dan modifikasi referensi manual K3	10	10
1.8	Audit Internal K3	NA	NA
1.9	Tanggung jawab individu terhadap K3	110	55
1.9.1	Deskripsi tanggung jawab K3 tiap manajer	20	20
1.9.1.1	Dekripsi tanggung jawab K3 manajer sesuai peraturan perundangan	10	10
1.9.2	Duplikasi tanggung jawab K3 tiap-tiap manajer	20	20
1.9.3	Evaluasi performa manajer terhadap K3	30	0
1.9.4	Dokumentasi hasil evaluasi performa manajer terhadap K3	15	0
1.9.5	<p>Komunikasi tanggung jawab pekerja terhadap K3</p> <p>Identifikasi potensi bahaya di masing-masing area kerja</p> <p>Pelaporan potensi bahaya</p> <p>Pelaporan kejadian cidera</p>	15	15

	Mematuhi kebijakan K3 Mematuhi peraturan perundangan K3		
1.10	Penetapan Objektif K3	110	75
	Ketersediaan objektif K3	35	35
1.10.1	Penetapan <i>output</i> objektif K3	25	25
	Penetapan <i>input</i> objektif K3	10	10
1.10.2	Penyusunan objektif K3 oleh personel yang sesuai	10	10
	Penetapan objektif K3 Level divisi/ <i>site</i>		
1.10.3	Departemen Unit kerja Departemen K3	20	20
1.10.4	Frekuensi kaji ulang objektif K3	15	5
1.10.5	Level penerimaan objektif K3	30	15
1.11	Komite K3/Panitia Pembina K3 (P2K3)	NA	NA
1.12	Penolakan bekerja di daerah berbahaya	45	45
1.12.1	Ketersediaan prosedur penolakan bekerja di daerah berbahaya	25	25
1.12.2	Komunikasi terhadap ketersediaan prosedur	20	20
1.13	Referensi pustaka	60	45
1.13.1	Jumlah katalog K3/agen jasa K3	5	5
1.13.2	Jumlah katalog peralatan K3/APD	5	5
1.13.3	Duplikasi peraturan perundangan K3	10	10
1.13.4	Jumlah majalah terkait K3 minimal 3 buah	5	5
1.13.5	Sistem sirkulasi terhadap pustaka K3	10	10
1.13.6	Jumlah pustaka acuan K3	10	10
1.13.7	Frekuensi evaluasi perpustakaan pusat	15	0
1.14	Pengendalian dokumen	95	75
1.14.1	Komponen-komponen sistem pengendalian dokumen, meliputi: Personel yang bertanggung jawab terhadap penegndalian dokumen Pedoman pengendalian dokumen Pemberian label dokumen Sistem sirkulasi terhadap informasi penting K3 Pembaharuan label dokumen Deskripsi jelas tiap jenis dokumen Kaji ulang dan revisi dokumen yang dibutuhkan Pengendalian dokumen yang tidak berlaku di semua area	40	40

	kerja Penarikan dokumen yang tidak terpakai lagi Ketersediaan informasi yang dibutuhkan terkait adanya perubahan dokumen tertentu		
1.14.2	Sistem identifikasi, klasifikasi, dan penyimpanan dokumen penting	15	15
1.14.3	Penyimpanan aman dokumen penting	10	10
1.14.4	Dokumentasi penyimpanan Dokumen penting Dokumen terkendali	10	10
1.14.5	Kaji ulang dan modifikasi sistem pengendalian dokumen	20	0
1.15	Regulasi,kode, standar terkait K3	95	87
1.15.1	Ketersediaan sistem pengawasan umum pemenuhan terhadap peraturan ,kode, dan standar yang berlaku	15	15
1.15.1.1	Sistem pengawasan terhadap peraturan ,kode, dan standar yang berlaku	10	10
1.15.1.2	Penilaian terhadap peraturan, kode, dan standar yang berlaku	15	7
1.15.2	Sistem pengawasan mencakup tindakan perbaikan yang diperlukan	15	15
1.15.3	Prosedur pemantuan internal K3	15	15
1.15.4	Pengkomunikasian temuan dan perbaikan terhadap peraturan, kode, dan standar yang berlaku	10	10
1.15.5	Prosedur pengkajian dan penyesuaian terkait temuan, meliputi: Setiap tahun Hasil temuan audit yang menyatakan terdapat bagian yang tidak memenuhi peraturan yang berlaku Saat terdapat potensi bahaya yang tinggi diperlukan penyesuaian segera	15	15
1.16	Komunikasi eksternal	55	40
1.16.1	Sistem untuk memastikan efektifitas komunikasi, meliputi: Personel yang bertanggung jawab terhadap komunikasi eksternal Pedoman komunikasi eksternal Identifikasi sasaran komunikasi Identifikasi topik yang akan dikomunikasikan Koordinasi komunikasi eksternal dengan program K3 Prosedur pemberian informasi tertentu kepada pihak terkait Pertemuan yang membahas komunikasi eksternal	45	40

1.16.2	Pengkajian ulang sistem komunikasi eksternal, meliputi: Setiap tahun Saat terdapat potensi bahaya yang tinggi diperlukan penyesuaian segera	10	0
--------	---	----	---

Tabel 6-2 Rangkuman hasil penilaian berdasarkan ISRS

Komitmen manajemen dari aspek kepemimpinan dan administrasi	Possible Score	Non Applicable	Available Score	Actual Score
1.1 Kebijakan umum K3	50	-	50	45
1.2 Koordinator program K3	60	-	60	47
1.3 Partispasi senior manajemen	110	-	110	100
1.4 Penetapan standar program K3	110	-	110	72
1.5 Partispasi manajemen	90	-	90	90
1.6 Pelaksanaan pertemuan manajemen	55	-	55	55
1.7 Referensi manual K3	100	-	100	92
1.8 Audit Internal K3	95	✓	NA	-
1.9 Tanggung jawab individu terhadap K3	110	-	110	55
1.10 Penetapan Objektif tahunan K3	110	-	110	75
1.11 Kerjasama Komite K3/P2K3	70	✓	NA	-
1.12 Penolakan bekerja di daerah berbahaya	45	-	45	45
1.13 Referensi pustaka	60	-	60	45
1.14 Pengendalian dokumen	95	-	95	75

1.15 Regulasi, kode, standar K3	95	-	95	87
1.16 Komunikasi eksternal	55	-	55	40
TOTAL	1310	-	1145	923

Total poin untuk elemen kepemimpinan dan administrasi penerapan SMK3LL perusahaan sebesar 923 poin. Sedangkan standar total poin berdasarkan ISRS sebesar 1145 poin. Maka, persentase elemen kepemimpinan dan administrasi yang diperoleh perusahaan sebesar

$$(923 \text{ poin} : 1145 \text{ poin}) \times 100\% = 80,61 \%$$

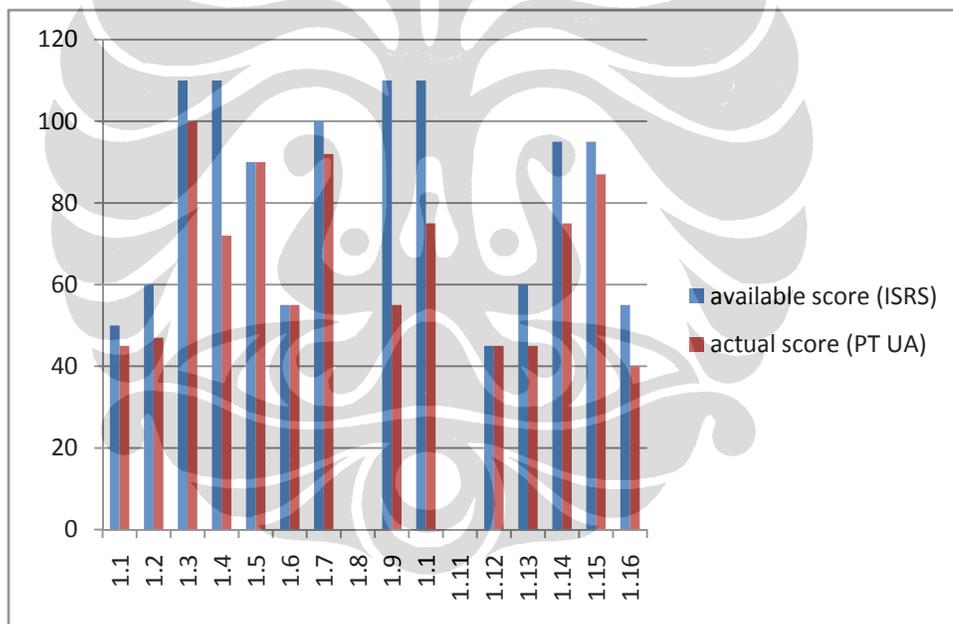


Figure 6.1 Grafik hasil

Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa perusahaan memenuhi 100% yang disyaratkan oleh ISRS pada elemen 1.6 dan 1.12, yaitu elemen program pertemuan manajemen dengan agenda kegiatan membahas topik terkait K3 dan elemen prosedur penolakan bekerja di daerah berbahaya. Nilai tertinggi yang dipenuhi oleh perusahaan adalah elemen 1.3 yaitu elemen partisipasi senior

manajemen dalam program-program K3 perusahaan. Hal yang berperan penting dalam perolehan nilai tertinggi perusahaan pada elemen 1.3 ini adalah peran aktif dari *general manager* yang menyadari Sistem Manajemen K3 dan Lindung Lingkungan disusun dalam rangka membantu pencapaian visi dan tujuan perusahaan. Elemen 1.8 tentang audit internal K3 perusahaan dan elemen 1.11 tentang organisasi komite K3 atau P2K3 merupakan elemen prioritas yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk menyusun prosedur dan standar mengenai kedua elemen ini dalam revisi pedoman SMK3LL perusahaan di masa datang.



BAB VII

PEMBAHASAN

Adapun analisis naratif dari hasil penilaian elemen komitmen manajemen dan kepemimpinan PT Uniteda Arkato berdasarkan *International Safety Rating System* (ISRS) tahun 2009, sebagai berikut:

1. Kebijakan Umum K3

Ketersediaan kebijakan umum K3 yang ditandatangani oleh pimpinan tertinggi telah dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori Cooper dalam tulisannya berjudul “Improving Safety Culture” menyatakan bahwa persyaratan minimum yang harus ditunjukkan oleh senior manajemen dalam kewajibannya berkomitmen untuk menyusun kebijakan terbaik dimana aspek keselamatan diaplikasikan pada seluruh metode kerja organisasi, serta mengalokasikan sumber daya, waktu, dan anggaran yang dibutuhkan. (Cooper, 2001:25) Persyaratan yang sama sebagai bentuk perwujudan komitmen dan kepemimpinan manajemen juga disebutkan dalam AS/NZS 4804:1997 dan standar lain, seperti ANSI/AIHA Z-10:2005, ILO Guidelines OHSMS:2001, OHSAS 18000:2007 dan peraturan perundangan Permenaker No.5 tahun 1996 mengenai pentingnya penyusunan kebijakan K3 oleh senior manajemen dan pengalokasian sumber daya yang memadai. ISRS mensyaratkan lebih detail mengenai pernyataan kebijakan yang sebaiknya dapat dilengkapi dengan tanda tangan senior manajemen perusahaan, yaitu para *general manager* dan pimpinan tiap cabang perusahaan.

Pada subelemen ketiga ISRS mensyaratkan beberapa topik yang harus terkandung dalam pernyataan kebijakan manajemen tentang K3 yang telah dipenuhi sebanyak lima unsur oleh perusahaan dari delapan unsur yang dipersyaratkan. Pernyataan kebijakan perusahaan disusun dalam rangka mematuhi peraturan yang berlaku, penyediaan sumber daya manusia yang cukup dalam menerapkan K3 dengan dilengkapi pelatihan K3 yang memadai, adanya upaya perlindungan terhadap

lingkungan dengan cara pengurangan limbah, pencegahan pencemaran, dan upaya penghematan energi. Sebaiknya kebijakan perusahaan dapat direvisi dengan mencantumkan bahwa perusahaan menerapkan kebijakan pencegahan terjadinya kecelakaan, luka-luka, dan penyakit-penyakit akibat kerja dalam penyediaan tempat kerja yang aman bagi karyawan, pelanggan, kontraktor, dan masyarakat sekitarnya. Selain itu perusahaan juga menyebutkan tentang pengembangan budaya tanggung jawab perorangan terhadap K3 dan penyempurnaan standar kerja terus-menerus. Jaminan pengkomunikasian kebijakan K3 perusahaan agar dimengerti seluruh karyawan, kontraktor, pelanggan dan masyarakat sekitar, serta penyediaan alat pelindung diri (APD) bagi karyawan sesuai tugas masing-masing dalam kebijakan K3 perusahaan. Pernyataan kebijakan perusahaan tentang K3 telah tercantum pada referensi manual perusahaan yang juga tercantum sebagai bagian dari buku peraturan perusahaan, namun belum tersedia di berbagai lokasi. Publikasi pernyataan kebijakan tersedia di berbagai lokasi kerja perusahaan, antara lain tersedia di tiap cabang dan unit kerja perusahaan melalui buku peraturan dan buku saku prosedur kerja aman perusahaan. Pernyataan kebijakan K3 perusahaan digunakan dalam bentuk lain yaitu tercantum dalam buku saku prosedur kerja aman perusahaan, namun pernyataan kebijakan K3 perusahaan belum digunakan sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan program pelatihan. Hal ini dikarenakan perusahaan belum melakukan studi analisis kebutuhan pelatihan bagi tenaga kerja yang bilamana itu telah dilakukan maka pernyataan kebijakan K3 perusahaan menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan pelatihan yang tercantum dalam analisis kebutuhan pelatihan sebelumnya.

2. Koordinator K3

Perusahaan telah memiliki personel yang bertanggung jawab sebagai koordinator K3 perusahaan dimana koordinator K3 yang ditunjuk oleh perusahaan bertanggung jawab langsung kepada seorang *General Manager* yang berada langsung dibawah komando pimpinan tertinggi perusahaan. Proporsi waktu yang diabdikan oleh koordinator K3 cukup memadai karena koordinator K3 bertanggung jawab penuh (*full-time*) terhadap program K3 perusahaan sebagaimana disyaratkan oleh

ISRS. Hal ini sudah mencerminkan teori Cooper yang menjelaskan salah satu wujud kuatnya komitmen senior manajemen adalah dengan menempatkan seseorang yang bertugas khusus terhadap pelaksanaan K3 dan melaporkan langsung ke level manajemen. (Cooper, 2001:26). ILO Guidelines of OHSMS:2001, OHSAS 1800:2007, dan Permenaker No.5 tahun 1996 menyatakan bahwa manajemen harus menetapkan personel yang mempunyai tanggung jawab, wewenang, dan kewajiban yang jelas dalam penanganan K3. Perusahaan memiliki 1 personel tetap yang membantu koordinator K3 dalam menjalankan program-program K3 perusahaan dan 4 personel lainnya sebagai perwakilan K3 (*safety representatives*), namun kecukupan dari segi sumber daya (*staff*) yang membantu koordinator K3 melaksanakan program-program K3 perusahaan karena personel tetap yang membantu koordinator K3 hanya satu orang dimana cakupan tugasnya terlampau luas sehingga kurang efektif dalam pelaksanaan program yang meliputi pengawasan pelaksanaan program-program K3 terhadap empat cabang perusahaan. Berdasarkan Permenaker No.5 tahun 1996 dan ANSI/AIHA Z-10 2005 manajemen dalam menjamin ketersediaan sumber daya, sarana, dan dana terhadap penerapan SMK3 perlu mempertimbangkan SDM berkualifikasi yang memadai sesuai dengan ukuran dan kebutuhan. ISRS mensyaratkan pemberian nilai tidak lebih dari 10 dengan keterbatasan SDM yang tersedia. Pertimbangan jaminan kemampuan sumber daya manusia yang berkualifikasi, sarana, dan dana dalam penerapan SMK3 berdasarkan Permenaker No.5 Tahun 1996, meliputi:

1. SDM yang tersedia memadai sesuai dengan ukuran dan kebutuhan
2. Identifikasi kompetensi kerja yang dibutuhkan untuk setiap tingkatan manajemen perusahaan dan menyediakan pelatihan yang dibutuhkan.

3. Partisipasi senior manajemen dan *middle management*

Perusahaan telah menunjukkan komitmennya dalam hal adanya dukungan senior manajer terhadap program K3 melalui instruksi yang diberikan lewat memo kepada semua pekerja sekurang-kurangnya 3 bulan sekali, serta turut menghadiri pertemuan K3. Senior manajemen yang hadir, yaitu Pimpinan perusahaan bilamana

berhalangan akan diwakilkan kehadirannya oleh Wakil pimpinan perusahaan, *General Manager* 3, manajer peralatan, manajer operasional, dan pimpinan tiap cabang. Wujud partisipasi aktif manajemen, antara lain frekuensi inspeksi K3 yang dilakukan oleh senior manajer dilakukan sekurang-kurangnya setiap 6 bulan sekali. Manajemen senior perusahaan yang diwakili oleh *General Manager* 3 melakukan inspeksi K3 dalam dua kali dalam setahun yang terkadang ikut meninjau area kerja saat HSE atau pimpinan cabang melakukan inspeksi rutin setiap 3 bulan sekali. Inspeksi yang sering dilakukan oleh *General Manager* terutama inspeksi pada kantor cabang atau *workshop* cabang Jakarta karena *workshop* Jakarta dijadikan workshop percontohan dalam penerapan K3 oleh perusahaan untuk cabang lain. Hal ini telah mengindikasikan partisipasi aktif dari manajemen (Cooper, 2001:30) yang merupakan wujud dari efektivitas kepemimpinan dimana pemimpin menjadikan dirinya contoh yang akan diteladani tindakannya dan memberikan stimulus bagi seluruh pekerja untuk berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan upaya-upaya K3 di lingkungan kerja. AS/NZS 4804:1997 juga menyebutkan secara jelas bahwa partisipasi aktif senior manajemen merupakan wujud nyata dari komitmen dan kepemimpinan.

4. Standar performa K3 perusahaan

Penilaian berdasarkan ISRS terlihat bahwa perusahaan telah menyusun standar performa K3 perusahaan yang berisi program kerja yang akan dilaksanakan dengan rincian personel yang bertanggung jawab, target waktu pelaksanaan dan seberapa sering dilakukan. Praktek ini merupakan wujud dari salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah *controlling behavior* dimana seorang pemimpin harus menetapkan target dan memelihara standar performa. (Cooper, 2001:30). AS/NZS 4804:1997, OHSAS 1800:2007, dan Permenaker No.5 tahun 1996 menyebutkan bahwa manajemen harus menyusun tujuan, sasaran, dan indikator kinerja yang diterapkan dalam tahapan perencanaan. Selain itu perusahaan telah memenuhi 18 elemen yang disyaratkan oleh ISRS terdapat dalam standar performa K3 perusahaan. Elemen yang tidak terdapat pada standar performa K3 perusahaan adalah elemen perekrutan dan penempatan (*hiring and placement*), serta

elemen *off-the-job-safety*. Sedangkan standar performa K3 yang dicantumkan perusahaan selain ke-20 elemen pada poin sebelumnya adalah standar performa yang mengatur manajemen lingkungan perusahaan, penanganan bahan kimia berbahaya yang dilengkapi dengan lembar data keselamatan bahan berbahaya (MSDS), serta standar performa yang mengatur tentang manajemen peralatan, namun perusahaan belum melakukan pengkajian ulang terhadap standar performa secara berkala tiap tahunnya. Hal ini disebabkan belum adanya program internal audit sehingga sulit untuk menilai standar performa yang telah dilaksanakan dan belum dapat dilakukan pengkajian ulang dalam rangka perbaikan berkelanjutan. Pengkajian ulang terhadap standar performa K3 sebaiknya perlu dilakukan dengan rincian waktu yang pasti. Sebagai contoh, diadakan pengkajian standar performa K3 bersama dengan penilaian objektif tahunan K3. Sebaiknya juga dimasukkan ke dalam objektif program K3 perusahaan, serta termasuk dalam bagian yang diatur dalam pedoman SMK3LL perusahaan mengingat perusahaan telah berkomitmen untuk melakukan perbaikan standar kerja secara teru-menerus sesuai kondisi dan kebutuhan.

5. Partisipasi Manajemen terkait program K3

Sebagaimana telah disebutkan pada elemen partisipasi senior manajemen (1.3) Cooper dalam pedoman peningkatan budaya keselamatan di lingkungan kerja (Cooper, 2001), serta standar AS/NZS 4804:1997 mengenai pentingnya partisipasi aktif terkait program K3 maka diketahui bahwa persentase partisipasi total tim manajemen pada pertemuan K3 sebesar 100% dimana tim manajemen menghadiri pertemuan K3 dalam setiap tahunnya. Bentuk penerapan keterlibatan pekerja yang dilakukan perusahaan adalah dengan menyediakan kesempatan kepada pekerja untuk berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan K3. Hal ini dapat dilihat salah satunya melalui program *safety talk* dimana pekerja didorong untuk dapat mengungkapkan potensi bahaya yang timbul saat melakukan pekerjaannya atau kejadian penyimpangan yang terjadi di sekitar area kerja mereka. Partisipasi pekerja juga disyaratkan oleh ILO *Guidelines on OHSMS*; 2001, ANSI/AIHA Z-10: 2005, serta OHSAS 1800:2007. Pelatihan K3 yang telah diberikan oleh manajemen adalah *loss control leadership*

yaitu management K3 supervisor yang diikuti oleh *general manager*. Pelatihan *group dynamics and team leadership* diikuti oleh manager operasional, manajer peralatan, dan pimpinan di tiap-tiap cabang (*branch manager*). Pelatihan teknik manajemen proyek berupa pelatihan manajemen keselamatan proses dan prosedur kerja aman diikuti oleh *general manager* dan *safety supervisor*. Pelatihan teknik-teknik pemecahan masalah yang disediakan manajemen, antara lain pelatihan dasar tentang kebakaran yang diikuti oleh *safety supervisor*, *safety representative* tiap cabang, mekanik, dan operator di tiap unit kerja, pelatihan pertolongan pertama pada gawat darurat diikuti oleh *safety supervisor*, *safety officer* tiap-tiap cabang, mekanik, dan operator di tiap unit kerja. Selain itu manajemen menyediakan pelatihan teknik investigasi dan penyelidikan kecelakaan yang diikuti oleh *general manager*, manajer peralatan, manajer operasi, *safety supervisor*, pimpinan tiap-tiap cabang, dan *safety officer* tiap-tiap cabang. Pelatihannya lainnya yang disediakan oleh manajemen perusahaan, antara lain pelatihan mengenai dasar-dasar prinsip K3 yang diikuti oleh *general manager*, *safety supervisor*, *branch manager*, *safety representative* tiap cabang perusahaan, serta mekanik dan operator di tiap unit kerja. Manajemen perusahaan juga menyediakan pelatihan dalam rangka sertifikasi sebagai ahli K3 kepada *general manager* dan *safety supervisor*.

6. Pertemuan Manajemen

ISRS menyebutkan tentang pertemuan manajemen dengan agenda pertemuan tentang K3 dimana dalam penerapan oleh perusahaan pertemuan manajemen yang dilakukan dengan agenda K3 dilakukan setiap sebulan sekali atau diluar jadwal tersebut jika ada penemuan yang bersifat memerlukan perbaikan dan tindak lanjut segera. Pertemuan manajemen ini dikoordinasi oleh general manager 3 yang merupakan senior manajemen yang bertanggung jawab langsung akan pelaksanaan SMK3LL perusahaan kepada pimpinan perusahaan. Agenda yang dibahas dalam pertemuan ini adalah laporan dari manajer atau pimpinan-pimpinan cabang perusahaan terkait K3. Pertemuan manajemen ini dilaksanakan di kantor pusat yang dihadiri oleh general manager 3, departemen K3, manajer operasional, manajer

peralatan, *general manager* 1 atau 2 (wakil pimpinan perusahaan), dan terkadang pimpinan perusahaan juga mengikuti pertemuan manajemen ini.

7. Referensi Manual K3

ISRS mensyaratkan adanya referensi manual K3 yang harus dimiliki oleh perusahaan dimana perusahaan telah tersedia referensi manual K3 yang meliputi kebijakan program K3, administrasi, dan praktek upaya K3 di tempat kerja. Referensi manual K3 perusahaan memiliki 18 elemen dari 20 elemen yang disyaratkan oleh ISRS. Terdapat subjek lain diluar 20 elemen yang disyaratkan oleh ISRS terkandung dalam referensi manual perusahaan, yaitu manajemen lingkungan, manajemen peralatan, dan penanganan bahan kimia di tempat kerja yang dilengkapi dengan lembar data keselamatan bahan berbahaya (MSDS). Partisipasi pekerja yang diwakili oleh pengawas tiap unit kerja adalah terlibat dalam penyusunan referensi manual K3 sebagai contoh, pekerja menceritakan keadaan sebenarnya yang terjadi area kerja pada saat melakukan aktivitas. Pengkajian ulang dan revisi terhadap referensi manual direncanakan setahun sekali. Di luar jadwal tersebut dilakukan revisi yang bersifat mendesak, seperti terdapat elemen pada referensi yang tidak sesuai dengan perkembangan standar yang berlaku atau tidak memenuhi peraturan perundangan sebagaimana seharusnya.

8. Audit Internal K3

Perusahaan belum melakukan audit internal K3 yang direncanakan dilakukan enam bulan sekali dan belum ada pedoman prosedur pelaksanaan audit internal K3 sebagaimana seharusnya diatur dalam standar (ISRS, OHSAS 18001:2007, ANSI/AIHA Z10-2005, ILO Guidelines 2001, AS/NZS 4804:1997) maupun peraturan perundangan (Permenaker No.5 Tahun 1996) dikarenakan pertimbangan perusahaan bahwa sistem manajemen K3 yang diterapkan oleh perusahaan belum sepenuhnya berjalan. Permenaker No.5 Tahun 1996 menyebutkan bahwa perusahaan wajib melakukan audit SMK3 secara berkala untuk mengetahui efektivitas

pelaksanaan SMK3 sehingga dapat dilakukan upaya perbaikan di masa mendatang. Ketiadaan program audit internal K3 ini menjadi salah satu dasar pertimbangan untuk melakukan revisi terhadap referensi manual K3 perusahaan dengan mencantumkan elemen prosedur audit internal K3 secepatnya. Program audit ini penting untuk dilaksanakan tidak hanya untuk memenuhi peraturan yang berlaku.

9. Tanggung jawab Individu terhadap K3

Perusahaan telah mendeskripsikan dengan jelas tanggung jawab terhadap K3 setiap manajernya dan telah diberikan salinan deskripsi kerja masing-masing. Deskripsi kerja manajer ini disusun berdasarkan persyaratan peraturan (legislasi) yang relevan dalam hal ini perusahaan merujuk kepada Permenaker No.5 Tahun 1996, namun tidak dilakukan evaluasi setiap tahunnya terkait kinerja personil manajemen terhadap program K3 atau dimasukkan sebagai pertimbangan penting dalam penilaian prestasi kerja setiap tahun. Hal ini dikarenakan belum adanya program audit internal K3 yang dilakukan perusahaan. Perusahaan tidak memiliki dokumentasi mengenai penelitian prestasi performa K3 manajer karena tidak adanya program evaluasi terkait prestasi performa K3 para manajer di perusahaan. Tanggung jawab pekerja terhadap K3 telah diinformasikan oleh perusahaan salah satunya, yaitu tanggung jawab untuk melakukan identifikasi potensi bahaya dan upaya pengendalian yang dapat dilakukan di sekitar area kerja mereka, melaporkan bahaya dan kejadian cidera kepada supervisor, mematuhi kebijakan dan peraturan K3 lainnya. Penyebaran informasi terhadap karyawan selain operator, mekanik, helper, dan lain-lain (karyawan yang beraktivitas di dalam ruangan) dilakukan melalui metode *buddy system* dimana HSE menginformasikan secara lisan kepada salah satu karyawan di unit-unit kerja untuk menyebarluaskan informasi kepada teman-teman satu unit kerja. Sedangkan penyebaran informasi kepada karyawan lapangan dilakukan oleh *safety officer* di masing-masing cabang dan dilakukan penyegaran ingatan kepada pekerja untuk melakukan keempat hal ini dan mengisi formulir terkait, seperti form pelaporan keadaan penyimpangan (anomali), identifikasi potensi bahaya yang ada di tempat kerja, pelaporan kejadian kecelakaan dan cidera di tempat kerja.

10. Penetapan Objektif Tahunan K3

Perusahaan telah menetapkan objektif dengan input (*activity-based*), antara lain program induksi dan orientasi K3 kepada seluruh karyawan baru, karyawan yang baru dipindahkan, atau tamu yang berkunjung di area kerja lapangan, rencana program inspeksi area kerja yang dilaksanakan setiap 3 bulan dan inspeksi area kerja setiap minggu oleh HSE pada cabang Jakarta yang dijadikan percontohan untuk cabang lainnya, palopran hasil penyelidikan kecelakaan, identifikasi kejadian penyimpangan (*anomaly*) atau kejadian hampir celaka (*nearmiss*), kesiapan menghadapi keadaan darurat, menyediakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, memastikan sertifikasi personil terkait masih berlaku, seperti sertifikasi operator, pengemudi dan lain-lain masih berlaku. Selain itu input objektif K3 yang dilakukan perusahaan adalah program penyediaan APD yang dibutuhkan dalam kondisi layak pakai dan cukup jumlahnya, program kesehatan kerja dan kebersihan tempat kerja, program promosi umum K3, pengendalian lingkungan, penanganan material, dan upaya pembenahan kantor pusat. Namun, perusahaan belum menentukan objektif hasil (*output*) program K3 seperti *zero accident* atau lainnya karena perusahaan belum memiliki data yang akurat yang menunjukkan performa K3 perusahaan, seperti statistik kecelakaan, data penyebaran kejadian kecelakaan atau cedera, dsb sehingga perusahaan belum menentukan *output* yang ingin dicapai terkait upaya K3, selain itu personil yang dilibatkan dalam menyusun objektif K3 perusahaan telah tepat ditempatkan sesuai tugas dengan kompetensinya. Objektif K3 yang ditetapkan oleh perusahaan telah dilaksanakan dan dikomunikasikan pada semua level perusahaan, yaitu pada tiap area kerja (dipimpin oleh *supervisor* masing-masing area kerja), departemen (dipimpin oleh masing-masing manajer), unit kerja (dipimpin oleh manajer tiap cabang), dan departemen K3 (dipimpin oleh koordinator K3). Rencana pengkajian ulang objektif K3 yang akan dilakukan perusahaan sebanyak setahun sekali bersama dengan pengkajian ulang referensi manual K3 atau diluar jadwal tersebut jika diperlukan tindakan perbaikan segera terhadap temuan-temuan diluar objektif yang telah ditentukan yang bersifat mendesak, seperti terdapat elemen pada referensi yang tidak sesuai dengan

perkembangan standar yang berlaku atau tidak memenuhi peraturan perundangan sebagaimana seharusnya atau terdapat elemen lain yang dipersyaratkan oleh pihak penyewa. Permenaker No.5 tahun 1996 menyebutkan bahwa pimpinan tiap unit kerja bertanggung jawab terhadap kinerja K3 pada unit kerjanya dan dilakukan penilaian kinerja K3 yang akan dimasukkan ke dalam laporan tahunan perusahaan atau laporan lain yang setingkat. Perusahaan telah membuat daftar objektif K3 yang akan dicapai pada tiap tingkatan manajemen perusahaan, namun belum dilakukan penialaian dan penyusunan kriteria penilaian kinerja tiap tingkatan manajemen sesuai daftar objektif dan tanggung jawab yang telah disusun sebelumnya.

11. Komite K3

Perusahaan belum memiliki struktur organisasi komite K3, beserta tugas, tanggung jawab, dan prosedur lainnya terkait fungsi dan peranan komite K3 sebagaimana telah diatur dalam standar (ISRS) dan peraturan perundangan yang berlaku, yaitu Permenaker No.5 Tahun 1996. Ketiadaan komite K3 ini menjadi elemen dasar pertimbangan untuk melakukan revisi referensi manual K3 perusahaan dengan mencantumkan fungsi, peranan, prosedur pertemuan, dan efektivitas komite K3 dalam mendukung program keselamatan, kesehatan kerja, dan higiene industri. Perlu diingat bahwa fungsi dari komite K3 telah diatur secara khusus dalam Permenaker No.4 Tahun 1987.

12. Penolakan melakukan pekerjaan berbahaya

Efektifitas kepemimpinan yang disebutkan oleh Cooper (2001) dipengaruhi oleh dua faktor dan salah satu faktor itu adalah *caring behavior* dimana seorang pemimpin peduli akan kesejahteraan orang lain. Kepedulian manajemen perusahaan akan kesejahteraan pekerja melalui upaya keselamatan dan kesehatan pekerja terwujud dalam prosedur internal tertulis penanganan penolakan bekerja di tempat berbahaya, yaitu prosedur izin kerja (*work permit system*). Prosedur izin kerja yang dilakukan perusahaan diharapkan sebagai upaya perusahaan untuk dapat melindungi pekerjaannya di area kerja atau saat melakukan pekerjaan dengan potensi bahaya tinggi,

seperti prosedur izin kerja penggalian, izin kerja di daerah terbatas (*work permit for confined space*), dan lain-lain. Pengesahan izin kerja tertentu kepada pekerja dapat mengakomodasi hak pekerja untuk menolak bekerja di daerah berbahaya atau melakukan pekerjaan yang berbahaya. Pekerja yang tidak menandatangani izin kerja terhadap pekerjaan tertentu dengan sendirinya telah mengajukan penolakan untuk melakukan pekerjaan yang dianggap pekerja itu sendiri dapat membahayakan keselamatan dirinya. Sebaliknya pekerja yang menandatangani izin kerja tersebut telah menyetujuinya dengan disertai upaya pengendalian risiko oleh perusahaan melalui program-program K3. Prosedur penolakan situasi kerja tertentu (dalam hal ini prosedur izin kerja) telah dikomunikasikan secara efektif oleh perusahaan, antara lain penjelasan pekerjaan atau area kerja berisiko tinggi dimana pekerja diberi pelatihan khusus terkait pekerjaannya oleh perusahaan dan pemantauan sertifikasi atau izin kerja khusus pekerja yang masih berlaku.

13. Referensi Pustaka

ISRS mensyaratkan ketentuan tentang referensi pustaka dimana perusahaan memiliki lebih dari lima katalog dan layanan agen yang dikenal untuk penanganan K3, serta memiliki lebih dari 10 persediaan katalog. Perusahaan juga memiliki salinan dari seluruh peraturan perundangan tentang K3 yang berlaku di Indonesia dan standar terkait lainnya, selain itu perusahaan memiliki majalah tentang K3 yang berasal dari luar perusahaan, seperti majalah *equipment* dimana dalam majalah ini dibahas mengenai industri alat berat dan kaitannya dengan K3. Perusahaan (dalam hal ini melalui departemen K3) melakukan pemantauan terhadap perkembangan praktek K3 yang di dapat melalui mailing-list dengan sumber di luar perusahaan dan menyebarluaskan kepada *general manager*, *branch manager*, manajer di tiap-tiap departemen dan *safety officer* di tiap cabang melalui jalur komunikasi surat elektronik dengan lingkup internal perusahaan. Perusahaan memiliki paling tidak sepuluh referensi materi tentang keselamatan, kesehatan kerja, higiene industri, manajemen lingkungan, dan referensi terkait lainnya seperti prosedur kerja aman mengoperasikan peralatan, penanganan bahan kimia berbahaya, dan lain-lain. Perusahaan belum

melakukan evaluasi terhadap fungsi perpustakaan pusat karena belum adanya fasilitas ini. Fungsi perpustakaan pusat sebagai penyedia informasi terkait K3 bagi unit-unit cabang perusahaan.

14. Pengendalian dokumen

OHSAS 18000:2007 dan Permenaker no.5 tahun 1996 mensyaratkan terdapat prosedur pengendalian dokumen terkait K3. Perusahaan telah melakukan efektivitas pengendalian dokumen yang dilakukan oleh personel dalam departemen K3 itu sendiri yang meliputi keseluruhan elemen yang dipersyaratkan oleh ISRS. Perusahaan telah melakukan identifikasi, klasifikasi, dan perlindungan terhadap pencatatan yang terkait K3 yang dilakukan oleh departemen K3 itu sendiri walaupun belum ada prosedur resmi secara tertulis. Dokumen-dokumen telah disimpan pada tempat yang aman dan terlindungi (tempat yang berisiko rendah terjadi hal yang tidak diinginkan). Perusahaan telah melakukan duplikasi terhadap dokumen-dokumen penting dan terkendali baik dengan *hard copy* ataupun *soft copy* dengan menggunakan *scanner* untuk duplikasi dan disimpan sebagai *database* K3. Perusahaan belum melakukan kaji ulang dan modifikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan jika terjadi keadaan yang bersifat mendesak dan merencanakan untuk melakukan kaji ulang setiap tahunnya.

15. Regulasi, Kode, dan Standar

Persyaratan yang ditentukan oleh ISRS mengenai regulasi, kode, standar K3 diterapkan perusahaan dalam melakukan pengawasan untuk melakukan identifikasi dan pemenuhan regulasi dalam penyusunan K3 secara keseluruhan. Perusahaan melakukan pengembangan terhadap regulasi, kode, dan standar terkait lainnya di masa datang bersama program revisi referensi manual perusahaan yang sudah tidak memenuhi peraturan perundangan berlaku atau sudah tidak relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terkait K3. Terdapat pengawasan terhadap pemenuhan program K3 perusahaan dengan peraturan perundangan yang berlaku namun tidak ada prosedur tertulis yang mengatur tentang penilaian

pemenuhan program K3 perusahaan dengan peraturan perundangan yang berlaku atau standar relevan lainnya. Perusahaan yang diwakili bagian K3 perlu menyusun prosedur pemantauan pedoman SMK3LL perusahaan dalam pemenuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku, meliputi prosedur penilaian pemenuhan, personel yang bertanggung jawab terhadap pemantauan dan penilaian. Hal ini sesuai dengan Permenaker No.5 tahun 1996, AS/ANZ 4802 tahun 1997, ANSI/AIHA Z-10 tahun 2005 dimana perusahaan perlu melakukan pengkajian ulang yang meliputi pemantauan berkala untuk menilai kesesuaian dalam efektivitas pelaksanaan SMK3. Terdapat prosedur yang memastikan perbaikan jika perusahaan belum memenuhi peraturan, standar, atau kode-kode terkait lainnya. Hal ini dilakukan melalui rapat keselamatan kerja setiap bulannya dengan salah satu agenda pertemuannya mendiskusikan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan ke depannya. Laporan hasil pertemuan ini dijadikan sebagai alat komunikasi yang dibawa hingga tingkat manajemen dan disampaikan ke bawah sekurang-kurangnya sampai tingkat pengawas di tiap unit. Terdapat prosedur pemantauan internal terhadap sistem K3 secara berkala, yaitu melalui pembahasan pada rapat keselamatan kerja perusahaan yang diadakan setiap bulannya. Prosedur pengkajian dan penyesuaian dilakukan perusahaan setahun sekali bersama dengan pengkajian referensi manual untuk melihat pemenuhannya terhadap peraturan perundangan dan standar relevan lainnya dan akan disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat itu. Pengkajian dan penyesuaian juga dilakukan diluar jadwal jika terdapat hal-hal yang bersifat mendesak, seperti revisi elemen yang tidak lagi memenuhi peraturan perundangan yang berlaku saat akan dilakukannya inspeksi internal maupun eksternal, terdapat potensi bahaya yang tinggi, serta permintaan dari pihak ketiga (penyewa/konsumen).

16. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal yang disyaratkan oleh ISRS diterapkan oleh perusahaan dengan adanya personel yang bertanggung jawab terhadap komunikasi K3 dengan pihak di luar perusahaan, yaitu koordinator K3 itu sendiri. Salah satu pedoman tentang komunikasi eksternal yang telah disusun perusahaan adalah prosedur

mengenai induksi keselamatan. Induksi dibedakan sesuai kebutuhan, antara lain induksi keselamatan bagi tamu atau pihak eksternal perusahaan yang berkunjung langsung ke area kerja perusahaan akan berbeda dengan induksi yang diberikan jika tamu hanya berkunjung ke kantor perusahaan. Perusahaan melakukan identifikasi jaringan komunikasi dengan pihak diluar perusahaan dimana jaringan komunikasi perusahaan dengan pihak pemerintah akan berbeda jaringan komunikasi dengan jaringan praktisi K3 yang disesuaikan dengan kebituhan. Perusahaan melakukan identifikasi terhadap topik tertentu yang perlu ditindak lanjuti atau tidak. Namun, perusahaan belum memiliki sistem khusus untuk mengidentifikasi perkembangan kelanjutan dari topik-topik tertentu. Koordinasi perusahaan terkait komunikasi eksternal dan program K3 dilakukan oleh koordinator K3 itu sendiri. Pemberian informasi internal perusahaan terkait K3 dilakukan oleh koordinator K3 dengan prosedur dilakukan pembicaraan terlebih dahulu pada pertemuan manajemen untuk mendapatkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Komunikasi internal perusahaan dengan agenda pelepasan informasi tertentu ke luar perusahaan dibicarakan pada pertemuan manajemen sebulan sekali yang disesuaikan dengan kebutuhan. Perusahaan tidak melakukan pengkajian ulang sistem komunikasi eksternal karena perusahaan belum menyusun sistem komunikasi eksternal tertulis secara jelas dan terperinci. Ada baiknya perusahaan menyusun prosedur komunikasi eksternal secara jelas sebagaimana prosedur K3 lainnya, seperti prosedur pertemuan manajemen, prosedur pengoperasian alat, dan lain-lain.