



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**GAMBARAN KARAKTERISTIK *SAFETY LEADERSHIP*  
PT. RND DI JAKARTA-SURABAYA TAHUN 2012**

**TESIS**

**Desyawati Utami  
NPM : 1006798562**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
MAGISTER KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA  
DEPOK  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**GAMBARAN KARAKTERISTIK *SAFETY LEADERSHIP*  
PT. RND DI JAKARTA-SURABAYA TAHUN 2012**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

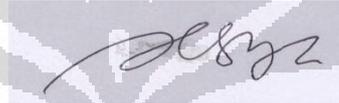
**Desyawati Utami  
NPM : 1006798562**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
MAGISTER KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA  
DEPOK  
JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Desyawati Utami**  
**NPM : 1006798562**  
**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 14 Juli 2012**

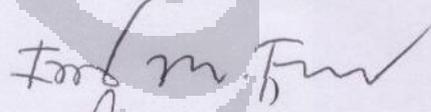
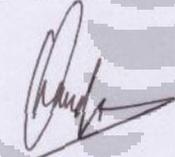
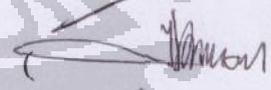
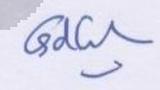
## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Desyawati Utami  
NPM : 1006798562  
Program Studi : Magister Keselamatan dan Kesehatan Kerja  
Judul Tesis : Gambaran Karakteristik *Safety Leadership* di PT. RND  
Jakarta-Surabaya Tahun 2012

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada Program Studi Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : dr. Izhar M. Fihir, MOH, MPH (  )  
Penguji 1 : dr. Chandra Satrya, M.App.Sc (  )  
Penguji 2 : Capt. M. Yan Petman, MM (  )  
Penguji 3 : Gede Dalem Hadibrata, SE, MM (  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 12 Juli 2012

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Desyawati Utami  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Tegal, 03 April 1985  
Status Perkawinan : Menikah  
Agama : Islam  
Alamat rumah/Telp : Jl. Teratai III B D 20/20, Pondok Tanah Mas,  
Cibitung-Bekasi 17520  
Telp : +628159291144  
Email : desyawati.utami@gmail.com

### **Latar Belakang Pendidikan**

1990 – 1996 : SD Negeri I Tambun  
1996 – 1999 : SMP Negeri I Tambun  
1999 – 2002 : SMU Negeri I Tambun  
2002 – 2007 : S1-Institut Pertanian Bogor, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Departemen Teknologi Hasil Perairan, Program Studi Teknologi Hasil Perairan  
2010 – 2012 : S2-Universitas Indonesia, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Departemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Program Studi Keselamatan dan Kesehatan Kerja

### **Pengalaman Pekerjaan**

2011 : Business and Development in PT. ANR Maju Bersama  
2011 : Consultant on HSE and Food Management System in PT. ANR Maju Bersama  
2010 : Independent Verification and Validation Technician in PT. Exsamap Asia  
2009 : QMS Internal Auditor in PT. Exsamap Asia  
2009 : Team Leader in PT. Exsamap Asia  
2008 : Block Controller in PT. Exsamap Asia  
2008 : Quality Assurance staff in PT. Simba Indosnack Makmur  
2007 : Traineeship in CV. Citra Pangan Mandiri from Cooperative Education Program-IPB  
2006 : Freelance English Teacher at BASIC  
2006 : Co-Trainer at PT. Embrio Biotekindo for Auditor In HACCP Training  
2006 : Freelance English Teacher at Bintang Pelajar

## KATA PENGANTAR

Assalammualaikum, Wr. Wb.

*Bismilahirrahmannirrahim.* Segala puji dan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena hanya dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Gambaran *Safety Leadership* di PT. RND, Jakarta-Surabaya Tahun 2012”. Tujuan pembuatan ini untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan Program Pasca Sarjana (Strata2) Departemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa dukungan, bantuan baik moril maupun materi orang lain penulis tidak akan dapat menyelesaikan Tesis ini, untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak terkait yang telah membantu didalam penyelesaian Tesis ini.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Ayah dan Ibu tersayang atas segala doa yang tak henti-hentinya dipanjatkan kepada Allah SWT untuk keberhasilan anaknya dalam menjalani kehidupan ini hingga sekarang.
2. Rigel Andonie, ST, M.KKK, suami tercinta dan ananda yang masih berada dalam kandungan, yang memberikan warna pada kehidupan penulis. Lengkap hidup penulis dengan kehadiran kalian.
3. Ns. Dikha Ayu Kurnia, S.Kep, yang selalu memberikan dukungan bagi penulis
4. Mama, Papa, Anka dan Nilam yang selalu mendoakan dan menyemangati penulis dalam menyelesaikan pendidikannya.
5. Bapak dr. Izhar M. Fihir, MOH, MPH, selaku pembimbing akademik sekaligus pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta masukan yang sangat berharga kepada penulis.
6. Bapak dr. Chandra Satrya, M.App.Sc, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi penguji, memberikan masukan dan saran untuk tesis penulis.
7. Bapak Gede Dalem Hadibrata, SE, MM yang telah bersedia menjadi penguji dan memberikan masukan dan saran-saran kepada penulis pada saat sidang tesis.
8. Bapak Capt. H.M Yan Petman, MM yang telah bersedia menjadi penguji dan memberikan masukan dan saran-saran kepada penulis pada saat sidang tesis.
9. Kepada seluruh staf dosen pengajar, asisten dosen dan sekretariat Departemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas

Indonesia, yang telah membantu mengurus hal-hal yang berkaitan dengan surat menyurat dan bimbingan selama perkuliahan.

10. Seluruh pimpinan dan karyawan PT. Karya Jaya Samudera yang telah membantu penulis dalam memberikan data-data untuk kepentingan penelitian.
11. Komang Dahlia Mawar Sari, ST, M.KKK dan keluarga yang telah menjalani suka duka perkuliahan bersama penulis.
12. Manajer PT. ExsaMap Asia yang telah memberikan kelonggaran waktu bekerja saat penulis menjalani perkuliahan.
13. Bapak, Bun2 dan Nanda Shofa Aulia yang telah memberikan dukungan selama penulis menjalani perkuliahan.
14. Teman-teman seperjuangan “Safetyequal10” yang telah bersama-sama berjuang menjalani perkuliahan dan menyelesaikan pendidikan di K3-FKM UI.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa setiap manusia selalu memiliki kekurangan dan keterbatasan dalam proses menuju titik yang sempurna. Walaupun demikian, penulis telah berupaya semaksimal mungkin dengan harapan laporan ini memperoleh hasil yang baik dan dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Depok, 14 Juli 2012

Penulis

Desyawati Utami

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Desyawati Utami  
NPM : 1006798562  
Program Studi : Keselamatan dan Kesehatan Kerja  
Departemen : Keselamatan dan Kesehatan Kerja  
Fakultas : Kesehatan Masyarakat  
Jenis Karya : Tesis

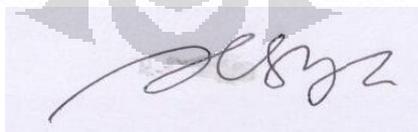
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Gambaran Karakteristik *Safety Leadership* di PT. RND Jakarta-Surabaya  
Tahun 2012

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada Tanggal : 14 Juli 2012  
Yang menyatakan



(Desyawati Utami)

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
MAGISTER KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA**

**Tesis, Juli 2012**

**Desyawati Utami**

**Gambaran Karakteristik *Safety Leadership* di PT. RND Jakarta-Surabaya  
Tahun 2012**

**xiv + 61 halaman, 18 tabel, 3 gambar, 3 lampiran**

**ABSTRAK**

Pemimpin yang memiliki perhatian *safety* yang tinggi akan mampu mengarahkan para pekerjanya dengan mempengaruhi perilaku para pekerjanya untuk mencapai tujuan (program-program) keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan. PT. RND adalah sebuah perusahaan pelayaran Indonesia yang didirikan pada awal tahun 2003. Pelaksanaan *safety* diserahkan oleh *supervisor 3*, walaupun pengambilan keputusan untuk pelaksanaan program-program *safety* tetap melalui direktur. Selain itu ketidakterlibatan *supervisor* dan *team leader* dalam pembuatan program-program *safety* mengakibatkan pelaksanaan *safety* di lapangan tidak efektif meskipun sistem *safety* sudah dimiliki oleh PT. RND. Para pimpinan PT. RND belum memiliki perspektif mengenai *safety leadership* yang tercermin dari sikap, *leadership style* dan tindakan nyata dari para *leader* dalam mengarahkan pekerjanya untuk pelaksanaan *safety* secara efektif. Penelitian ini akan mendeskripsikan dan menjelaskan secara menyeluruh mengenai karakteristik *safety leadership* di PT. RND, Jakarta-Surabaya tahun 2012 dengan melakukan wawancara mendalam dan pengamatan langsung terhadap karakteristik *safety leadership* para pimpinan PT. RND yang dilakukan pada bulan April-Juni 2012.

Dari hasil penelitian didapatkan karakteristik sikap (*personality*) yang dimiliki oleh pimpinan PT. RND masih belum optimal pada karakteristik ketahanan emosi. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional sudah digunakan oleh beberapa pimpinan PT. RND dalam mengarahkan pekerjanya namun belum digunakan oleh direktur dan *supervisor 3*. Karakteristik tindakan nyata dari *safety leadership* yang dimiliki oleh para pimpinan PT. RND belum optimal pada visi dan komunikasi. Karakteristik *safety leadership* para pimpinan di PT. RND yang belum optimal seperti ketahanan emosi yang tidak stabil, pimpinan PT. RND tidak memiliki perencanaan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan, perbedaan visi dan alur komunikasi yang tumpang tindih menjadi hambatan bagi para pimpinan PT. RND dalam mengarahkan pekerjanya.

Daftar Pustaka : 30 (1978-2011)

**PUBLIC HEALTH FACULTY  
POST GRADUATE OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY**

**Thesis, July 2012**

**Desyawati Utami**

**Safety Leadership Characteristic at PT. RND in Jakarta-Surabaya on 2012**

**xiv + 61 pages, 18 tables, 3 pictures, 3 appendices**

**ABSTRACT**

Leaders who have a high safety concern will be able to lead their workers to influence the behavior of its employees to achieve safety objectives. PT. RND is a shipping company which was founded in early the year 2003. Implementation of safety given by the supervisor 3, although the decision-making for implementation of safety continue through the director. Disengagement supervisor and team leader of safety programs in the field resulted in the implementation of safety systems are not effective in PT. RND. The leaders in PT. RND do not have the perspective of safety which is reflected in their personality, leadership style and best practices in leading employees to implement safety effectively. This study will describe and explain the overall the characteristics of safety leadership in PT. RND, Jakarta-Surabaya in 2012 with in-depth interviews and direct observation for the leaders in PT. RND conducted in April-June 2012.

The results of this research obtained personality, which is owned by the leaders of PT. RND is still not optimal on the characteristics of emotional resilience. Transformational leadership style has been used by some leaders of PT. RND in leading employees but not yet used by directors and supervisors 3. Best practices characteristic held by the leaders of PT. RND are not optimal in the vision and communication. Characteristic of safety leadership in PT. RND is not optimal as an unstable emotional resilience. The leaders in PT. RND does not have a clear plan in the execution of the work, the difference in the vision and the communication path that overlaps giving an obstacle to the leaders of PT. RND in leading the workers.

References : 30 (1978-2011)

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Fokus Penelitian.....	4
1.4 Tujuan penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Ruang lingkup Penelitian.....	5
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1 Konsep Dasar Kepemimpinan .....	6
2.1.1 Karakteristik Kepemimpinan.....	8
2.1.2 Sifat Kepemimpinan.....	9
2.1.3 Faktor-faktor Kepemimpinan.....	10
2.1.4 Fungsi Kepemimpinan.....	11
2.2 <i>Leadership</i> dalam <i>Health and Safety Management</i> .....	12
2.3 <i>Safety Leadership</i> .....	13
2.4 Kajian Penelitian <i>Safety Leadership</i> .....	16
BAB III. KERANGKA PENELITIAN DAN DEFENISI OPERASIONAL.....	18
3.1 Kerangka Teori.....	18
3.2 Kerangka Konsep.....	19
3.3 Definisi Operasional.....	20
BAB IV. METODE PENELITIAN .....	25
4.1 Desain Penelitian .....	26
4.2 Lokasi dan waktu penelitian.....	26
4.3 Informan Penelitian.....	26
4.4 Pengumpulan Data.....	26
4.5 Pengolahan Data.....	28
4.6 Analisis Data.....	28
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	31
5.1 Karakteristik Informan.....	31

5.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	30
5.2.1 Sikap (Personality).....	33
5.2.1.1 Ketahanan Emosi.....	33
5.2.1.2 Bersikap Terbuka.....	35
5.2.1.3 Berorientasi Pada Pembelajaran.....	36
5.2.1.4 Berinteraksi dengan Orang Lain.....	37
5.2.1.5 Sikap Berhati-hati.....	39
5.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional (Leadership style).....	40
5.2.2.1 Penuh Tantangan.....	41
5.2.2.2 Ikut Terlibat.....	43
5.2.2.3 Inspiratif.....	44
5.2.2.4 Mampu Mempengaruhi.....	45
5.2.3 Tindakan Nyata (Best Practices).....	46
5.2.3.1 Memiliki Visi.....	47
5.2.3.2 Dapat Dipercaya.....	48
5.2.3.3 Berorientasi pada Langkah Nyata.....	49
5.2.3.4 Kerja Sama.....	51
5.2.3.5 Mampu Berkomunikasi dengan Baik.....	52
5.2.3.6 Penghargaan dan Umpan Balik.....	53
5.2.3.7 Bertanggung Jawab.....	55
 BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....	 58
6.1 Kesimpulan.....	58
6.2 Saran.....	58
 DAFTAR PUSTAKA.....	 59

## DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 3.1	Defenisi Operasional <i>Safety Leadership</i> ..... 20
TABEL 5.1	Karakteristik Informan Wawancara Mendalam Direktur, <i>Supervisor</i> dan <i>Team Leader</i> PT.RND ..... 31
TABEL 5.2.1.1	Karakteristik Ketahanan Emosi dari Pimpinan PT. RND..... 33
TABEL 5.2.1.2	Karakteristik Bersikap Terbuka dari Pimpinan PT. RND..... 35
TABEL 5.2.1.3	Karakteristik Berorientasi pada Pembelajaran dari Pimpinan PT. RND..... 36
TABEL 5.2.1.4	Karakteristik Berinteraksi dengan Orang Lain dari Pimpinan PT. RND..... 37
TABEL 5.2.1.5	Karakteristik Sikap Berhati-hati dari Pimpinan PT. RND..... 39
TABEL 5.2.2.1	Karakteristik Penuh Tantangan dari Pimpinan PT. RND..... 41
TABEL 5.2.2.2	Karakteristik Ikut Terlibat dari Pimpinan PT. RND..... 43
TABEL 5.2.2.3	Karakteristik Inspiratif dari Pimpinan PT. RND..... 44
TABEL 5.2.2.4	Karakteristik Mampu Mempengaruhi dari Pimpinan PT.RND 45
TABEL 5.2.3.1	Karakteristik Memiliki Visi dari Pimpinan PT. RND..... 47
TABEL 5.2.3.2	Karakteristik Dapat Dipercaya dari Pimpinan PT. RND..... 48
TABEL 5.2.3.3	Karakteristik Berorientasi pada Langkah Nyata dari Pimpinan PT. RND..... 49
TABEL 5.2.3.4	Karakteristik Kerja Sama dari Pimpinan PT. RND..... 51
TABEL 5.2.3.5	Karakteristik Mampu Berkomunikasi dengan Baik dari Pimpinan PT. RND..... 52
TABEL 5.2.3.6	Karakteristik Penghargaan dan Umpan Balik dari Pimpinan PT. RND..... 53
TABEL 5.2.3.7	Karakteristik Bertanggung Jawab dari Pimpinan PT. RND.... 53

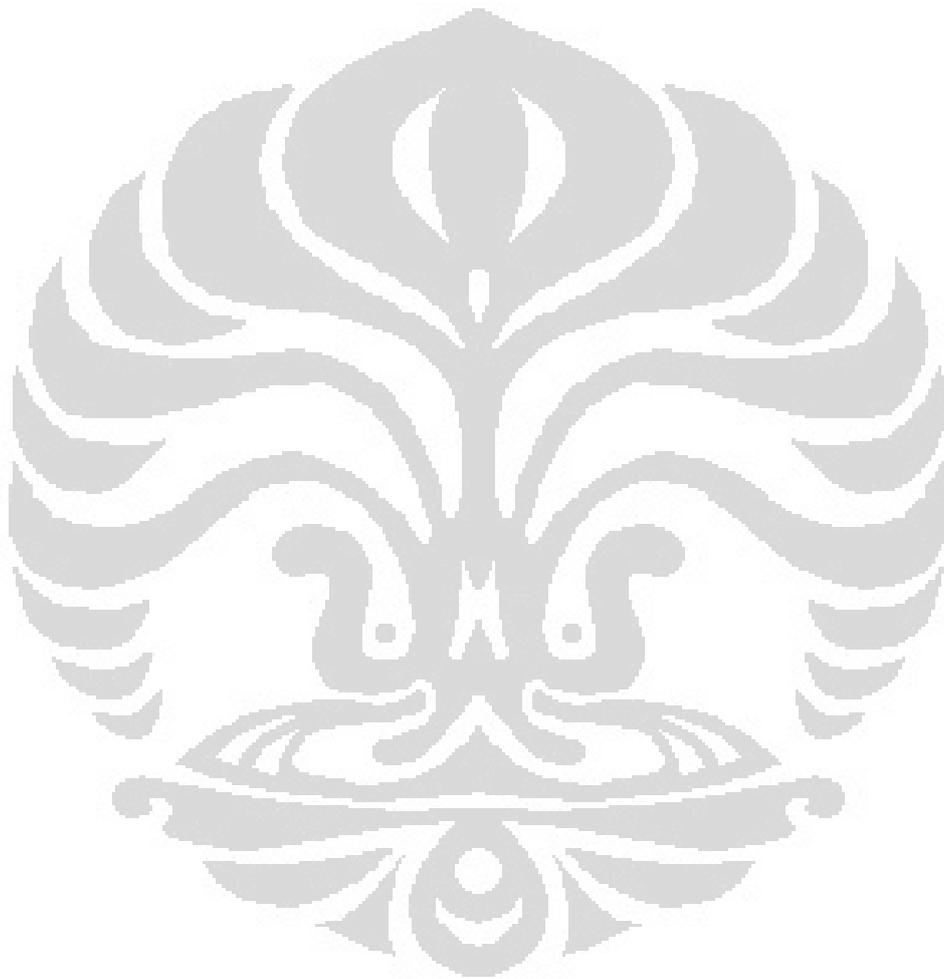
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 3.1 Kerangka Teori <i>Safety Leadership</i> (Krause, 2005).....	18
GAMBAR 3.2 Kerangka Konsep Penelitian.....	19
GAMBAR 5.2 Struktur Organisasi Keselamatan PT. RND.....	32



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1 Pedoman Wawancara Mendalam.....	62
LAMPIRAN 2 Matriks Hasil Wawancara dengan Pimpinan PT. RND.....	66
LAMPIRAN 3 Matriks Gambaran <i>Safety Leadership</i> PT. RND Di Jakarta-Surabaya Tahun 2012.....	99



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seseorang dengan *safety leadership* mempunyai nilai kepemimpinan dalam mengarahkan orang lain untuk ikut serta mengutamakan *safety* dan terintegrasi kedalam pekerjaan yang dilakukan sehingga *safety* menjadi *everybody concern*. Konsep dari *safety leadership* adalah membantu dalam menjelaskan bagaimana dan mengapa prestasi *safety* pada organisasi yang baik harus dicapai. *Safety leadership* memiliki dua pekerjaan penting, yaitu mengarahkan pekerja untuk melakukan pekerjaan yang benar dan mempertahankan hubungan baik dengan pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut sehingga *safety leadership* digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku berdasarkan aspek keselamatan (*behavior-based safety*) orang lain (Krause, 2005).

Pemimpin yang memiliki perhatian *safety* yang tinggi akan mampu mengarahkan para pekerjanya dengan mempengaruhi perilaku para pekerjanya untuk mencapai tujuan (program-program) keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan. PT. RND adalah sebuah perusahaan pelayaran Indonesia yang didirikan pada awal tahun 2003, dengan jumlah kapal sebanyak 2 *tugs* dan 2 *barges*. Seiring dengan perkembangan dan kebutuhan pasar pada saat ini, PT. RND sudah memiliki 6 unit *tug boat*, 3 unit *barges*, 1 unit kapal *supply* dan 1 unit *crewboat*. Selain memiliki kapal sendiri PT. RND juga mengoperasikan *Crew Boat (CB)*, *Platform Supply Vessel (PSV)*, *Anchor Handling Tug Supply (AHTS)*, *Harbour Tug*, *Tug* dan *Barge*, yang kebanyakan disewa oleh perusahaan minyak dan gas seperti, SANTOS, CONOCO PHILIPS, TOTAL E&P Indonesia, Premier Oil, Pearl Oil, CHEVRON untuk mendukung kegiatan pemboran minyak di lepas pantai atau di laut dalam.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT. RND mengutamakan kualitas dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan telah menentukan arah dan tujuan-tujuan perusahaan yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan pelanggan. Kebijakan perusahaan melalui prosedur-prosedur yang dibuat untuk mencapai pengoperasian kapal yang efisien, efektif,

aman bagi manusia, kapal dan barang muatan serta berpartisipasi dalam perlindungan mencegah pencemaran lingkungan hidup. Perusahaan ini memiliki seorang direktur yang dibantu dengan 3 *supervisor* dan 3 *team leader* dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Di PT. RND, pelaksanaan *safety* diserahkan oleh *supervisor* 3. *Supervisor* 3 membuat program-program *safety* beserta jadwal pelaksanaannya tanpa melibatkan peranan dari pimpinan lain (wawancara dengan direktur, 28 April 2012). Walaupun pelaksanaan *safety* telah diserahkan kepada *supervisor* 3, pengambilan keputusan untuk pelaksanaan program-program *safety* tetap melalui direktur. Selain itu ketidakterlibatan *supervisor* dan *team leader* dalam pembuatan program-program *safety* mengakibatkan pelaksanaan *safety* di lapangan tidak efektif meskipun sistim *safety* sudah dimiliki oleh PT. RND. Fakta-fakta yang ditemukan di PT. RND tersebut dipengaruhi bagaimana sikap, gaya kepemimpinan dan tindakan nyata dari para pimpinan dalam mengarahkan pekerjaannya untuk meningkatkan kinerja *safety* di PT. RND.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap salah satu *supervisor* di perusahaan ini pada Rabu, 7 Februari 2012, beliau mengakui adanya kelemahan dari para pimpinan dalam mengarahkan para pekerja untuk melakukan program-program keselamatan secara optimal. Hasil telusur dokumen dan wawancara oleh beberapa pekerja ditemukan fakta bahwa prosedur pelaksanaan kerja serta instruksi kerja di PT. RND dibuat tanpa melibatkan peranan pekerja. Sehingga pekerja hanya melaksanakan prosedur serta instruksi kerja keselamatan bila ada pengawasan dari *team leader* atau *supervisor*.

Selain itu pekerja juga memberikan informasi mengenai perilaku “lakukan saja” yang diterapkan baik oleh direktur, *supervisor* dan *team leader* dalam mengkomunikasikan program-program keselamatan yang membuat pekerja sulit melaksanakan program-program tersebut serta gejala “bekerja ketika ada perintah saja” dan kegiatan yang hanya “asal dilakukan” oleh pekerja di PT. RND seperti penggunaan alat pelindung diri yang hanya digunakan apabila ada atasan dan tugas pekerjaan dari pekerja yang tidak disesuaikan dengan kapasitas pekerja sehingga sebagian pekerja tampak melebihi kapasitas kerjanya (*overlap*) sedangkan pekerja lainnya tampak santai dan dapat melakukan kegiatan yang

tidak penting seperti *chatting*, *browsing* di jejaring sosial yang dilakukan saat jam bekerja.

Sikap, gaya dan tindakan nyata dari kepemimpinan merupakan komponen-komponen penting dari *safety leadership*. Sikap kepemimpinan diartikan bagaimana seseorang bertindak dan merespon sebagai *leader*. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang *leader* mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan transformational merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap paling baik dalam *safety leadership* (Krause, 2005). Gaya ini memiliki empat dimensi yaitu karisma, apakah pemimpin memiliki visi dan misi, memberikan respek dan kepercayaan terhadap orang lain, serta dapat memberikan peningkatan rasa optimisme pekerjanya. Dimensi kedua adalah inspiratif, yaitu bagaimana seorang pemimpin dapat dijadikan model bagi pekerjanya. Dimensi ketiga adalah perhatian terhadap individu, apakah pemimpin tersebut merupakan pelatih, mentor, memberikan umpan balik terhadap kepentingan pekerjanya. Dimensi terakhir adalah tantangan intelektual dimana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide baru dan mendengarkan ide-ide yang muncul dari pekerjanya. Tindakan nyata dari kepemimpinan merupakan elemen langkah nyata dari apa-apa yang pemimpin lakukan untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja.

Penerapan *safety leadership* di Alcoa, perusahaan multinasional dalam bidang aluminium, dimulai dengan menjadikan *safety* sebagai satu jalan yang diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan menerapkan 9 langkah. Kesembilan langkah-langkah tersebut didasari dengan menjalankan apa yang telah disepakati sebelumnya yang melibatkan peranan pimpinan tertinggi dalam penerapan *safety* di perusahaan. Suprayitno (2011) juga menyebutkan adanya hubungan yang positif dan signifikan *leadership style* dengan kepuasan kerja di PT. Rig Tenders Indonesia. Hasil wawancara dengan Hotbonar Sinaga, Direktur Utama PT. Jamsostek (Persero) terkait dengan perbaikan kinerja di PT. Jamsostek seperti dikutip dari Harian Seputar Indonesia (Jumat, 16 Maret 2012) menyebutkan salah satu faktor keberhasilan dalam menjalani fungsi direktur utama adalah keteladanan yang merupakan salah satu nilai dari *leadership*. Krause (2005) menyebutkan sikap, *leadership style* dan tindakan nyata merupakan

karakteristik dari *safety leadership* yang apabila dimiliki oleh pimpinan dalam suatu organisasi dapat membuat perubahan dalam peningkatan kinerja *safety*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Para pimpinan PT. RND belum memiliki perspektif mengenai *safety leadership* yang tercermin dari sikap, *leadership style* dan tindakan nyata dari para *leader* dalam mengarahkan pekerjaannya untuk pelaksanaan *safety* secara efektif.

Penelitian ini akan mendeskripsikan dan menjelaskan secara menyeluruh mengenai karakteristik *safety leadership* di PT. RND, Jakarta-Surabaya tahun 2012.

## 1.3 Fokus Penelitian

Beberapa pertanyaan penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah karakteristik *personal value* direktur, *supervisor* dan *team leader* di PT. RND?
2. Bagaimanakah karakteristik *leadership style* direktur, *supervisor* dan *team leader* di PT. RND?
3. Bagaimanakah karakteristik *best practices* direktur, *supervisor* dan *team leader* di PT. RND?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Mendeskripsikan dan menjelaskan secara menyeluruh mengenai karakteristik *safety leadership* pada pimpinan di PT. RND. yaitu *personality*, *leadership style* dan *best practices*.

## 1.5 Manfaat Penelitian

### Bagi Penulis

- Menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai *safety leadership*.
- Memberikan kesempatan penulis untuk mengaplikasikan teori-teori di lapangan secara nyata.

- Mampu mendeskripsikan dan menjelaskan secara menyeluruh karakteristik *safety leadership* direktur, *supervisor* dan *team leader* di PT. RND.

#### **Bagi Perusahaan**

- Deskripsi dan penjelasan secara menyeluruh mengenai karakteristik kompetensi/kemampuan *safety leadership* direktur, *supervisor* dan *team leader*
- Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kompetensi/ kemampuan *safety leadership* direktur, *supervisor* dan *team leader*.
- Dapat membuat standarisasi karakteristik *safety leadership* untuk direktur, *supervisor* dan *team leader* dimasa yang akan datang.

#### **Bagi Pendidikan**

- Dapat dijadikan bahan evaluasi serta masukan dalam pengembangan kurikulum maupun metode pengajaran untuk tahun-tahun selanjutnya.
- Sebagai sarana untuk membina kerjasama dalam bidang keselamatan kerja dengan perusahaan tempat dilaksanakannya penelitian dalam rangka *Link and Match* antara dunia akademik dan dunia industry.
- Dapat dijadikan sebagai referensi dalam pelaksanaan *safety leadership*.

### **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. RND yang bertempat di Jakarta dan Surabaya pada bulan April-Juni 2012. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan secara menyeluruh mengenai karakteristik *safety leadership* pada direktur, *supervisor* dan *team leader* di PT. RND. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode wawancara terbuka dan mendalam, observasi partisipatif dan telaah dokumen di perusahaan tersebut.

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Kepemimpinan merupakan titik kritis dalam peningkatan kinerja *safety*. Seorang *leader* bukan hanya dapat bertindak efektif dalam membuat tujuan dan menempatkan sumber daya yang tepat namun juga mampu beradaptasi dan memotret imajinasi serta energi dari pekerja mereka (Jones, 2006).

Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Kepemimpinan artinya perihal pemimpin dan atau cara memimpin (kamus besar bahasa Indonesia, Balai Pustaka, 2005). Konsep kepemimpinan masih merupakan sesuatu yang ambiguous (Pfeffer, 1977 dalam Payamta, 2002). Sedangkan Luthans (1992), menyatakan bahwa definisi kepemimpinan masih merupakan “*black box*” atau “*unexplainable concept*”. Meskipun demikian, untuk memberikan sedikit pengertian tentang *leadership*, diantaranya menurut Hersey dan Balnchard (1985), *leadership* adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (1991), memberikan pengertian *leadership* sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Salah satu teori agen perubahan yang paling komprehensif adalah teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan pertama kali oleh James MacGregor Burns dalam konteks politik. Teori selanjutnya disempurnakan dan diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass. Pada dasarnya teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang di harapkan mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan dan kebutuhan bawahan.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku yaitu *idealized influenced, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration*. Kepemimpinan transformasional adalah transformasi yang dipicu oleh kepemimpinan yang meliputi tidak hanya pada organisasi tetapi juga pada orang-orang dimana kepemimpinan itu berada. Salah satu pengguna tipe kepemimpinan ini adalah Thomas Krause dalam pengembangan *the safety leadership model*. Thomas Krause (2005) mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki empat variabel yaitu *challenging, engaging, inspiring and influencing*.

Penelitian yang dilakukan Krause sejak tahun 1994 menghasilkan penurunan angka kecelakaan sekitar 55% selama kurun waktu 5 tahun dengan memulai desain studi untuk menghitung berbagai perusahaan yang menggunakan metodologi peningkatan keselamatan, namun keberhasilan ini tidak diikuti oleh sebagian perusahaan lain yang setelah dilakukan penelitian selanjutnya ditemukan dua hal yang membedakan perusahaan yang berhasil meningkatkan *safety performancenya* dan mana yang tidak, yaitu kepemimpinan, komitmen dan

praktek dalam mengarahkan pekerja serta adanya peningkatan fasilitas untuk mendukung kinerja keselamatan (Krause, 2005).

Kepemimpinan di dalam organisasi secara umum memiliki dua tugas yaitu, mengarahkan pekerja untuk melakukan pekerjaan yang benar dengan cara yang benar, dan menjaga hubungan yang sehat dengan orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Tugas pertama disebut manajemen dan fokus terhadap tugasnya dimana memperlihatkan seorang pemimpin mengarahkan orang lain untuk melakukan apa yang dilakukannya; jadwal kegiatan pelatihan, memberikan pekerjaan di saat waktu tertentu, memulai pekerjaan sekarang dan berhenti setelahnya, yang mana hal tersebut akan menjadi pola didalam pikiran pekerja. Tugas kedua yang dikenal dengan kepemimpinan dan fokus terhadap orangnya, bagaimana tugas yang diberikan sesuai secara keseluruhan terhadap kapasitas pekerja (Krause, 2005).

### **2.1.1 Karakteristik Kepemimpinan**

Fandy Tjiptono, (2001:153) (dalam Prabowo 2008:32-38) secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Tanggung Jawab yang seimbang
- b. Model peranan yang positif
- c. Memiliki ketrampilan komunikasi yang baik
- d. Memiliki pengaruh yang positif
- e. Memiliki kemampuan untuk menyakinkan orang lain.

Disamping memiliki karakteristik sebagaimana telah disebutkan diatas, seorang pemimpin harus memainkan peranan penting dalam tiga hal berikut :  
Bennis (dalam Fandy Tjiptono, 2001 :154) (dalam Prabowo 2008:32-38).

- a. Mengatasi penolakan terhadap perubahan
- b. Menjadi perantara bagi kebutuhan kelompok-kelompok didalam dan diluar organisasi
- c. Membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

### 2.1.2 Sifat Kepemimpinan

Prabowo (2008:32-38) menyatakan untuk memiliki kesanggupan kemampuan akan kepemimpinan memerlukan sejumlah sifat yang diterapkan dengan tepat terhadap kelompok khusus dan tugas yang sedang dihadapi. Sifat-sifat ini harus juga diterapkan pada ketentuan dan waktu yang tepat dan harus ada kelompok pengikut.

Sifat-sifat kepemimpinan itu adalah : Prabowo (2008:32-38)

a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab.

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinan terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal. Hampir semua pimpinan merasa bahwa pekerjaannya sangat menuntut waktu, usaha dan pengetahuan agar bisa menjalankan pekerjaan dengan efektif dan mereka merasa bahwa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energi dari pada jabatan bukan pimpinan.

b. Kemampuan untuk bisa "*Perceptive*".

Persepsi menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin haruslah mengenal tujuan perusahaan sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Disini ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan-kekuatan mereka, klemahan-kelemahan mereka juga berbagai ambisi yang ada. Disamping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang/menilai dirinya sendiri), sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya. Inilah yang disebut kemampuan "*Perceptive*".

c. Kemampuan untuk bersikap obyektif.

Obyektif adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional obyektifitas merupakan perluasan dari kemampuan "*Perceptive*" apabila perseptifitas menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain, obyektifitas membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk menentukan prioritas.

Seorang pemimpin yang pandai adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih/menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukanlah datang satu persatu tetapi bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lain.

e. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

### 2.1.3 Faktor-faktor Kepemimpinan

Faktor-faktor kepemimpinan yang berkualitas memiliki karakteristik sebagai berikut : Deming dalam Berkah, (2005 :22) (dalam Prabowo 2008:32-38).

a. *Visible, committed, dan knowledgeable.*

Kepemimpinan yang baik mengembangkan fokus pada aspek kualitas, melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan, mengembangkan hubungan rutin dengan para karyawan, pelanggan dan *supplier*.

b. Semangat misionaris

Pemimpin yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas diluar organisasi baik melalui pemasok, distributor, maupun pelanggan.

c. Target yang agresif

Kepemimpinan yang baik mengarah pada perbaikan yang bersifat tidak sekedar memperbaiki proses, tetapi juga mengembangkan proses-proses yang berbeda.

d. *Strong driver*

Tujuan yang ingin dicapai dalam aktivitas perbaikan ditetapkan dengan jelas dalam ukuran kepuasan pelanggan dan kualitas.

e. Komunikasi nilai-nilai

Melakukan perubahan budaya kearah budaya kualitas secara konsisten melalui kebijakan tertulis, misi, pedoman dan pernyataan lainnya mengenai nilai-nilai kualitas.

#### f. Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki adalah struktur datar (*full structure*) yang memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar bagi tingkat yang lebih rendah. Setiap karyawan diberdayakan dan dilibatkan dalam tim-tim perbaikan antar departemen.

#### 2.1.4 Fungsi Kepemimpinan

R.L. Khan, 1976 (dalam Heidjrahman dan Suad Husnah 1990) (dalam Prabowo 2008:32-38) mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi-fungsi pimpinan, yaitu:

- a. memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya
- b. menyusun jalur pencapaian tujuan (untuk melakukan hal itu pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan).
- c. menghilangkan hambatan pencapaian tujuan.
- d. mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisator.

Peranan kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam dua kelompok:

a. Fungsi utama, yang penting bagi proses kepemimpinan yaitu :

- 1) Pemimpin sebagai pemandang : ia memiliki pandangan kemasa datang dan menyampaikan keyakinan kepada kelompok.
- 2) Pemimpin sebagai eksekutif : dia menentukan sasaran kelompok dan mengarahkan serta mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam mencapai sasaran itu.
- 3) Pemimpin sebagai perencana : dia menentukan bagaimana kelompok harus mencapai sasarnya.
- 4) Pemimpin sebagai pembuat kebijaksanaan : dia berperan serta dalam merumuskan kebijakan dalam bentuk petunjuk yang berkesinambungan mengenai apa yang dikerjakan kelompok.

b. Fungsi hiasan, yang mungkin dilakukan atau ditugaskan kepada pemimpin karena jabatan kepemimpinan, yaitu :

- 1) Pemimpin sebagai panutan : dia berfungsi sebagai perilaku anggota kelompok.

- 2) Pemimpin sebagai symbol kelompok: dia menjadi titik pusat bagi kesatuan kelompok.
- 3) Pemimpin sebagai ayah angkat : dia menjadi obyek identifikasi atau bahkan kepatuhan
- 4) Pemimpin sebagai kambing hitam : dia dapat menjadi sasaran kelompok orang yang frustrasi.

## **2.2 Leadership Dalam Health and Safety Management**

Studi lanjutan dari *Health and Safety Management* yang dilakukan oleh Clare Gallagher (1997) selama 2 tahun (1994-1996) terhadap 20 perusahaan besar yang dibiayai oleh Worksafe, Australia menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang sangat berpengaruh dalam mempraktekkan keselamatan dan kesehatan kerja, yaitu:

- Kepemimpinan dari senior manajemen
- Partisipasi pekerja
- Perencanaan tempat kerja
- Pelatihan dan Komunikasi
- Perbaikan yang Berkelanjutan

Sedangkan elemen-elemen dari sistim manajemen keselamatan dan kesehatan kerja menurut Clare Gallagher (1992) adalah:

- Keterlibatan senior manajemen
- Aktivitas line manajemen/supervisor
- Identifikasi/pendekatan perencanaan, akses dan control
- Integrasi *health and safety* kedalam sistim yang lebih luas
- Keterlibatan pekerja dan komunikasi yang baik
- Mekanisme konsultasi
- Prosedur
- Inspeksi
- Investigasi
- Prosedur pembelian
- Pemeliharaan dokumen
- Pelatihan

Uraian diatas memperlihatkan *leadership* adalah salah satu elemen yang menentukan dalam pembentukan sistim manajemen keselamatan dan kesehatan kerja. Pemikiran utama dalam pengembangan sistim manajemen keselamatan dan kesehatan kerja adalah manajemen risiko dimana sistim tersebut mampu mengontrol risiko/bahaya yang ada sehingga selalu diupayakan peningkatan hingga usaha sampai pada risiko yang dapat diterima.

### 2.3 Safety Leadership

Salah satu elemen yang ada dalam sistim manajemen keselamatan kerja adalah *leadership* dan *safety leadership* adalah bagian dari *leadership* itu sendiri yang menjadi sub-sistim dari kepemimpinan suatu organisasi. *Safety leadership* juga menjadi penentu keberhasilan dari kepemimpinan suatu organisasi. Konsep dari *safety leadership* adalah membantu dalam menjelaskan bagaimana dan mengapa prestasi *safety* pada organisasi yang baik harus dicapai.

*Safety leadership* memiliki dua pekerjaan penting, yaitu mengarahkan pekerja untuk melakukan pekerjaan yang benar dan mempertahankan hubungan baik dengan pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut sehingga *safety leadership* digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku berdasarkan aspek keselamatan (*behavior-based safety*) orang lain (Krause, 2005). Beberapa faktor yang mempengaruhi *safety leadership* (Krause, 2005) antara lain *Personality and Values, Leadership Styles, Best Practices and Organizational Culture* yang dipengaruhi oleh variabel-variabel dari komponen *personality, leadership style* dan *best practice* itu sendiri. Model Krause tersebut yang dijadikan bahan penelitian oleh penulis.

*Safety leadership* dapat juga didefinisikan sebagai proses dari interaksi antara pemimpin dan bawahannya dimana pemimpin dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai target-target *safety* organisasi dengan melalui faktor organisasi atau faktor individu (Tsung-Chih Wu, 2007). Wu mengatakan bahwa ada tiga faktor yang sangat mempengaruhi *safety leadership*, yaitu *safety coaching (being a role model, generating understanding, promoting sharing and participation)*, *safety caring (promoting values of harmony, respect and trust,*

*caring and understanding*) dan *safety controlling* (*exerting power, establishing regulations, manipulating others*).

Keberhasilan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja tergantung pada kemampuan *safety leadership* manajer sebagaimana manajer menentukan tingkat pelaksanaan aturan dan prosedur keselamatan yang harus diikuti oleh pekerja di lapangan. Manajer juga bertindak sebagai penengah antara senior manajemen dan pekerja serta sebagai media untuk berkomunikasi. *Effective safety leadership* memiliki tiga elemen utama; bersikap sebagai peran model, memotivasi staf supaya bersikap aman, memonitor prestasi keselamatan kerja (The Keil Center Training, Edinburg, 2007). Keterlibatan dukungan financial juga menjadi pertimbangan yang menarik seperti yang tertera pada *The Transportation Health and Safety Association of Ontario* yang menyebutkan bahwa “membuat harapan untuk safety di organisasi menjadi lebih jelas, mendukung keuangan untuk program *safety*, hadir saat *key person* memutuskan program-program keselamatan, berpikir positif terhadap program tersebut dan mendukung usaha keselamatan lainnya, membuat dan melaksanakan program keselamatan dan kesehatan serta budaya cinta perusahaan”.

Sikap, gaya dan tindakan nyata dari kepemimpinan merupakan komponen-komponen penting dari *safety leadership*. Menurut Kats, 1960 dalam Ostrom 1994, bahwa sikap dapat dilihat melalui faktor pemicu atau pendorong yang didalamnya terdapat komponen Pengetahuan. Pada penelitian yang dilakukan Roger, 1974 juga membuktikan bahwa sikap dan perilaku yang didasari oleh pengetahuan akan lebih bertahan lama dari pada sikap dan perilaku yang tidak didasari pengetahuan. Sikap kepemimpinan diartikan bagaimana seseorang bertindak dan merespon sebagai *leader*. Sikap merupakan proses sosialisasi dimana seseorang bereaksi sesuai dengan rangsangan yang diterimanya. Jika sikap mengarah pada obyek tertentu, berarti bahwa penyesuaian diri terhadap obyek tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan kesediaan untuk beraksi dari orang tersebut terhadap obyek. Adapun tingkatan sikap menurut Notoadmodjo (1993) adalah menerima, merespon, menghargai dan bertanggung jawab.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang *leader* mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan transformational merupakan gaya

kepemimpinan yang dianggap paling baik dalam *safety leadership* (Krause, 2005). Gaya ini memiliki empat dimensi yaitu karisma, apakah pemimpin memiliki visi dan misi, memberikan respek dan kepercayaan terhadap orang lain, serta dapat memberikan peningkatan rasa optimisme pekerjanya. Dimensi kedua adalah inspiratif, yaitu bagaimana seorang pemimpin dapat dijadikan model bagi pekerjanya. Dimensi ketiga adalah perhatian terhadap individu, apakah pemimpin tersebut merupakan pelatih, mentor, memberikan umpan balik terhadap kepentingan pekerjanya. Dimensi terakhir adalah tantangan intelektual dimana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide baru dan mendengarkan ide-ide yang muncul dari pekerjanya.

Tindakan nyata dari kepemimpinan merupakan elemen langkah nyata dari apa-apa yang pemimpin lakukan untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja (Krause, 2005). Notoadmodjo (1993) menjelaskan bahwa tindakan nyata mempunyai tingkatan-tingkatan tertentu, yaitu persepsi, respon terpinpin, mekanisme dan adaptasi. Pengukuran tindakan nyata dapat dilakukan secara tidak langsung, yaitu dengan wawancara terhadap kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan (recall) atau secara langsung dengan mengobservasi tindakan atau kegiatan informan.

*Safety leadership* tidak sepenuhnya mudah dilakukan dalam suatu organisasi. Walaupun telah banyak dilakukan penelitian mengenai pentingnya *leadership* dalam suatu organisasi, namun kegagalan dari penerapan *leadership* di tempat kerja juga menjadi perhatian tersendiri. Masalah yang muncul pada kondisi di lapangan adalah kurang terlibatnya peran manajer untuk terlibat langsung dalam meningkatkan keselamatan kerja. Hal ini dapat dipahami karena kurang pengalaman para manajer tersebut dan lemahnya *leadership* serta pengawasan manajemen (Titov, 2008). Penelitian yang dilakukan Brown (2005) tentang temuan utama penyebab gagalnya kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah ketidakmampuan dalam berkomunikasi, kurangnya dukungan, kurangnya pengetahuan, berpikiran tertutup, kurangnya integritas, keras kepala, kurang adanya visi, ketidakmampuan untuk berinteraksi dengan orang lain, kurangnya kemampuan *leadership*, perbedaan budaya, tidak terbuka, rendahnya komitmen dan perbedaan visi. Penelitian lain menyebutkan rasa percaya diri dan optimisme

yang berlebihan dari seorang pemimpin juga menjadi penyebab gagalnya kepemimpinan (Brantley, 2004).

Terry McSween (2010) menyatakan bahwa *safety leadership* dapat dikembangkan dengan 5 tahapan yaitu :

1. Menyesuaikan tindakan dan keputusan mengenai *safety* dengan apa yang telah diucapkan.
2. Mengkomunikasikan dengan mengajak berdiskusi orang lain hingga menyadari bahwa *safety* menjadi suatu nilai dari apa yang mereka kerjakan.
3. Membangun dukungan dari orang lain untuk melaksanakan *safety*
4. Mengawasi proses *safety*
5. Membentuk dan memperkuat untuk berperilaku *safety*

#### **2.4 Kajian Penelitian *Safety Leadership***

Penelitian yang dilakukan Titov (2008) mengenai faktor-faktor pembentuk *safety leadership* dengan menggunakan metodologi kuantitatif yang bertujuan untuk melihat, mengukur dan mendapatkan karakteristik *safety leadership* dan menganalisis elemen-elemen yang mempengaruhi dari *safety leadership* yaitu *personality*, *leadership style* dan *best practices* di perusahaan jaringan telekomunikasi menunjukkan adanya kelemahan pada karakteristik *personality* dan *best practices*, sedangkan karakteristik *transformational leadership* sangat kuat dengan variabel dominan yaitu *influencing*. Menurut Titov, 2008, lemahnya karakteristik *personality* dan *best practices* dari para manajer di Perusahaan Jaringan Telekomunikasi tersebut dikarenakan pengetahuan yang dimiliki para manajer tersebut minimal dalam mengarahkan pekerjaanya.

Kajian metodologi terhadap penelitian kepemimpinan secara kualitatif juga telah banyak dilakukan (Ospina, 2004). Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami (*to understand*) fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait. Beberapa metodologi penelitian kualitatif untuk kepemimpinan antara lain seperti studi kasus dengan menggunakan pengamatan partisipan, wawancara semi-struktur dan

analisis dokumen, desain *multiple case study*, penambahan analisis komparatif dan studi wawancara terhadap pimpinan tentang cara memimpin dan orientasinya atau mengambil individu-individu untuk berdiskusi dengan pemimpin lain bagaimana mereka mengimplementasikan kinerja kepemimpinannya (Bryman et al, 1996 dalam Ospina 2004). Analisis data kualitatif sesungguhnya sudah dimulai saat peneliti mulai mengumpulkan data, dengan cara memilah mana data yang sesungguhnya penting atau tidak. Ukuran penting dan tidaknya mengacu pada kontribusi data tersebut pada upaya menjawab fokus penelitian.

Pengkajian pustaka diatas bertujuan untuk memahami sumber-sumber pustaka yang berkaitan dengan kepemimpinan, kepemimpinan didalam manajemen keselamatan dan kesehatan dan *safety leadership*. Dari kajian pustaka mengenai kepemimpinan didapatkan kajian mengenai tipe kepemimpinan transformasional yang dikembangkan Krause untuk model *safety leadership*. Sedangkan kajian tentang peranan *leadership* didalam sistim manajemen keselamatan dan kesehatan adalah elemen yang yang menentukan dalam pembentukan sistim manajemen keselamatan dan kesehatan kerja. *Safety leadership* diteliti dengan menggunakan kerangka Krause (2005) dengan meneliti faktor-faktor *Personality and Values, Leadership Styles, Best Practices* dan *Organizational Culture*. Selain itu juga dikaji mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam konteks kepemimpinan.

## BAB 3

### KERANGKA PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL

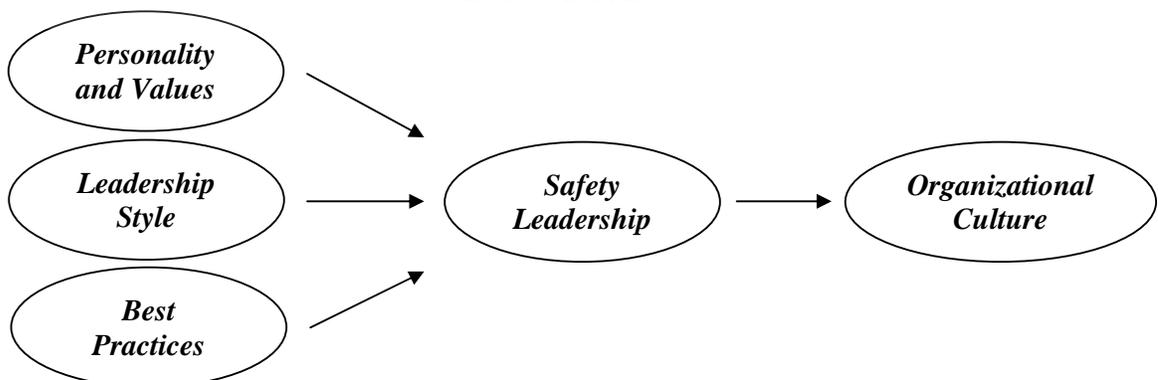
#### 3.1 Kerangka Teori

Thomas R. Krause (2005) mengatakan para pemimpin melakukan perubahan budaya, baik sengaja atau tidak, dengan melalui perilaku mereka. Kunci perubahan budaya adalah melalui kepemimpinan. Para pemimpin mempengaruhi *safety* dengan apa yang mereka lakukan dan apa yang tidak mereka lakukan sehingga dengan pengetahuan dan keterampilan yang benar dapat merubah budaya yang diinginkan dan juga mendapatkan hasilnya dengan cepat.

Pencapaian dari konsep ini adalah hubungan antara tingkat interpersonal dengan tingkatan dimana akibatnya untuk seluruh organisasi, dimulai dengan siapa pemimpinnya dan apa yang penting baginya (*Personality and Values*). Kepribadian dan nilai memberikan dampak bagaimana pemimpin tersebut mempengaruhi orang lain dari apa yang diinginkan oleh organisasi (*Leadership Style*). Kemudian *leadership style* akan memberikan ekspresi dari pemimpin tentang apa yang pemimpin lakukan hari demi hari dan khususnya bagaimana pemimpin tersebut mengaplikasikannya kepada bawahannya (*Best Practices*) dan terakhir dengan membentuk 9 elemen dari budaya organisasi dan iklim *safety*, elemen yang berperan secara langsung pada *safety performance* (*Organizational Culture*).

Kerangka teori dari *safety leadership* dengan menggunakan model Krause 2005 dapat dilihat pada Gambar 3.1

Gambar 3.1 Kerangka Teori *Safety Leadership* (Krause, 2005)



Bagian terpenting dari kerangka teori *safety leadership* adalah *personal values*, *leadership style* dan apa yang pemimpin lakukan dan jangan dilakukan (*best practices*) yang mempengaruhi budaya organisasi serta *safety performance*.

### 3.2 Kerangka Konsep

Kerangka konsep dari penelitian ini yang didasarkan pada teori *safety leadership* Krause, 2005 seperti yang telah dilakukan oleh Titov, 2008 adalah adanya tiga komponen penting yang mendukung *safety leadership* dengan faktor-faktor internal dan eksternalnya. Faktor-faktor tersebut sangat membantu dalam terciptanya model *safety leadership* yang baik sehingga kerangka konsep penelitian dapat digambarkan seperti berikut:

Gambar 3.2 Kerangka Konsep Penelitian

#### **KARAKTERISTIK SAFETY LEADERSHIP**

##### *SIKAP (PERSONALITY)*

1. Ketahanan Emosi (*Emotional Resilience*)
2. Bersikap Terbuka (*Extroversion*)
3. Berorientasi pada Pembelajaran (*Learning Orientation*)
4. Berinteraksi dengan Orang lain (*Collegiality*)
5. Sifat Berhati-hati (*Conscientiousness*)

##### *GAYA KEPEMIMPINAN (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)*

1. Penuh Tantangan (*Challenging*)
2. Ikut Terlibat (*Engaging*)
3. Inspiratif (*Inspiring*)
4. Mampu mempengaruhi (*Influencing*)

##### *TINDAKAN NYATA (BEST PRACTICES)*

1. Memiliki Visi (*Vision*)
2. Dapat Dipercaya (*Credibility*)
3. Berorientasi pada Langkah Nyata (*Action Oriented*)
4. Kerja Sama (*Collaboration*)
5. Mampu Berkomunikasi dengan baik (*Communication*)
6. Penghargaan dan Umpan Balik (*Recognition and Feedback*)
7. Bertanggung Jawab (*Accountability*)

Karakteristik *personality* berkenaan dengan perbedaan individu bagaimana seseorang cenderung untuk berfikir, merasa dan beraksi. *Personality* seseorang dipengaruhi oleh lima faktor yaitu ketahanan emosi, bersikap terbuka, berorientasi pada pembelajaran, berinteraksi dengan orang lain serta sikap berhati-hati.

*Leadership style* berdasarkan kepemimpinan transformasional adalah transformasi yang terjadi dipicu oleh kepemimpinan tersebut tidak hanya meliputi pada organisasi saja namun pada orang-orang dimana kepemimpinan tersebut terjadi. Gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari empat faktor yang mempengaruhinya. Karakteristik ketiga adalah *best practices* dengan tujuh poin didalamnya yang harus diimplementasikan agar seorang *leader* mampu memiliki kompetensi *safety leadership* yang baik. Definisi operasional untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Definisi Operasional *Safety Leadership*

<b>SIKAP (PERSONALITY)</b>				
<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Alat Ukur</b>	<b>Cara Pengukuran</b>	<b>Hasil Ukur</b>
Ketahanan Emosi ( <i>Emotional Resilience</i> )	Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Stabil atau tidak stabil
Bersikap Terbuka ( <i>Extroversion</i> )	Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai sifat <i>extroversion</i> atau tidak

Berorientasi Pada Pembelajaran <i>Learning Orientation</i>	Kreatif, aktif dalam mencari informasi di lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai sifat <i>learning orientation</i> atau tidak
Sikap Berteman <i>Collegiality</i>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian pekerja, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Bersifat <i>collegiality</i> Tidak bersifat <i>collegiality</i>
Sikap Berhati-hati <i>Conscientiousness</i>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai sifat <i>conscientiousness</i> atau tidak
<b>LEADERSHIP STYLE</b>				
Penuh Tantangan <i>Challenging</i>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai <i>challenges</i> atau tidak
Berperan Serta <i>Engaging</i>	Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai <i>engaging</i> atau tidak

	ikut serta dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja			
Memberikan Inspirasi <i>Inspiring</i>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai <i>inspiring</i> atau tidak
Berpengaruh <i>Influencing</i>	Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai <i>influences</i> atau tidak
<b>BEST PRACTICES</b>				
Memiliki Visi <i>Vision</i>	Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Memiliki ide Tidak memiliki ide
Memiliki Kredibilitas <i>Credibility</i>	Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mempunyai kredibilitas Tidak mempunyai

	keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan			kredibilitas
Berorientasi pada Tindakan <i>Action Oriented</i>	Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya <i>safety</i> , kreatif dalam peningkatan keselamatan	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Berorientasi pada aksi Tidak berorientasi pada aksi
Kerja Sama <i>Collaboration</i>	Mendukung keputusan <i>safety</i> yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan <i>safety</i> mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah <i>safety</i> yang berdampak pada mereka	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Bersifat kolaboratif Tidak bersifat kolaboratif
Komunikasi <i>Communication</i>	Menyampaikan informasi <i>safety</i> baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mampu berkomunikasi Tidak mampu berkomunikasi
Penghargaan dan Umpan	Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Mampu memberikan dan

Balik <i>Recognition and Feedback</i>	pikirkan tentang <i>safety</i> , konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja			menerima feedback, rekognisi Tidak mampu memberikan dan menerima feedback, rekognisi
Pengawasan Langsung <i>Accountability</i>	Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i>	Pedoman Pertanyaan	Wawancara mendalam	Memiliki <i>accountability</i> Tidak memiliki <i>accountability</i>

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 1.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena permasalahan *safety leadership* kompleks, dinamis dan penuh makna sehingga tidak mungkin data tersebut dijaring dengan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan pandangan berpikir yang berfokus pada pengalaman-pengalaman subjektif manusia terhadap suatu peristiwa. Hal ini didasari pada keadaan data dan tujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan karakteristik *safety leadership* secara menyeluruh di perusahaan PT. RND.

Proses penelitian kualitatif deskriptif mempunyai 3 tahap, yaitu *intuiting*, *analyzing*, dan *describing* (Spielgelberg, 1975 dalam Struebert dan Carpenter, 1999). Tahapan pertama dalam proses tersebut adalah tahap *intuiting*, dimana peneliti memasuki secara total dengan empati dan menghargai ungkapan informan pada deskripsi *safety leadership* dan merupakan proses dimana peneliti mulai tahu tentang *safety leadership* yang digambarkan informan. Pada tahap ini, peneliti mengeksplorasi pengalaman informan mengenai *safety leadership*. Peneliti bersifat alami tanpa mempengaruhi informan dan peneliti menghindari sikap kritis dan evaluatif terhadap semua informasi yang diberikan oleh informan dengan cara tidak menghakimi (*bracketing*) semua pengetahuan dari partisipan dengan pengetahuan yang diketahui peneliti mengenai fenomena tersebut.

Tahap kedua dari proses penelitian kualitatif adalah tahap *analyzing*. Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi inti tentang bagaimana *safety leadership* dimiliki oleh informan dengan cara pengkategorisasian, sub tema, dan tema-tema berdasarkan data dari transkrip wawancara, catatan lapangan, dan observasi dengan informan guna menjamin keakuratan dan kealamiahannya hasil sesuai dengan pengalaman informan. Tahap ketiga adalah tahap *describing* yang merupakan tahap terakhir dari penelitian kualitatif deskriptif. Pada tahap ini peneliti membuat narasi yang luas dan mendalam tentang fenomena *safety leadership*. Deskripsi ini bertujuan untuk mengkomunikasikan arti dan makna persepsi terhadap pengalaman hidup dari suatu fenomena *safety leadership* sesuai dengan pandangan informan. Ketiga langkah tersebut merupakan satu kesatuan dalam

pemahaman arti dan makna yang merupakan bagian dari proses dalam penelitian kualitatif deskriptif yang pelaksanaannya dilakukan secara berurutan.

### 1.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. RND, Jakarta-Surabaya dari bulan April hingga Juni 2012.

### 1.3 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah individu yang mempunyai fungsi sebagai *leader* di PT. RND, Jakarta-Surabaya yaitu:

1. Satu Direktur
2. Tiga *supervisor*
3. Tiga *team leader*

Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 7 informan. Jumlah ini *reasonable* untuk langkah awal penelitian yang bersifat eksplorasi (Freimuth, 2006). Saturasi data diperoleh apabila informan telah menjawab hal yang berulang-ulang di topik yang sama. Karakteristik informan adalah yang mempunyai jabatan dan fungsi sebagai *leader*, mampu berkomunikasi verbal menggunakan bahasa Indonesia dengan baik, bersedia menjadi informan dan menyetujui *informed consent*. Pemilihan informan dimulai dengan mengidentifikasi nama-nama informan. Kriteria inklusi pada penelitian ini adalah individu yang mempunyai jabatan dan fungsi sebagai *leader* yaitu direktur, *supervisor* dan *team leader* dan telah bekerja minimal 1 tahun di PT. RND. Sedangkan kriteria eksklusi dari penelitian ini adalah individu yang tidak mempunyai jabatan dan fungsi sebagai *leader* di PT. RND.

### 1.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dimulai setelah memperoleh ijin dari pihak berwenang ditempat penelitian. Kemudian peneliti menemui *supervisor* PT. RND, memperkenalkan diri dan meminta ijin untuk ikut terlibat dalam kegiatan di perusahaan. Peneliti memperkenalkan diri kepada orang-orang yang tercantum pada struktur organisasi perusahaan, ikut serta dalam kegiatan yang ada di

perusahaan, serta memilih informan sesuai dengan kriteria penelitian. Sebelum memulai wawancara peneliti melakukan pengamatan lingkungan dan perilaku informan. Selanjutnya membina hubungan saling percaya dengan informan.

Peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan maksud dan tujuan dari penelitian. Setelah calon informan memahami tujuan dari penelitian yang akan dilakukan dan memahami hak – hak mereka sebagai informan, selanjutnya peneliti meminta informan untuk menandatangani surat ketersediaan menjadi informan. Kemudian peneliti membuat kontrak mengenai waktu pelaksanaan wawancara yang disesuaikan dengan kondisi dan kesediaan informan.

Peneliti menyiapkan panduan wawancara di ruangan yang telah ditentukan. Wawancara dilakukan dengan paling lama satu jam yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi informan, dan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati. Bila saturasi data belum tercapai dalam waktu atau kontrak yang telah ditentukan, peneliti akan membuat kontrak baru dengan partisipan untuk kontrak selanjutnya, namun apabila hal ini tidak memungkinkan untuk dilakukan maka peneliti akan menambah jumlah partisipan sampai sampai data yang dikumpulkan jenuh. Hasil wawancara direkam dengan menggunakan *tape recorder*, bila dalam proses wawancara terjadi hal – hal diluar dugaan berkaitan dengan kondisi kesehatan informan, peneliti akan menghentikan wawancara, kemudian segera melaporkan kondisi partisipan dan membantu partisipan. Kejadian – kejadian ini dibuat dan dimasukkan dalam catatan kronologis. Bila terjadi kebuntuan pada peneliti ataupun partisipan pada saat wawancara berlangsung maka proses wawancara akan dihentikan dan peneliti akan kembali membuat kontrak baru untuk wawancara selanjutnya atau mencari partisipan baru.

Pengumpulan data penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik wawancara dan pengamatan didasari hasil *voice reading* yang ditulis secara verbatim. Tehnik ini juga merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan alat bantu berupa pertanyaan–pertanyaan tertulis sebagai pedoman untuk wawancara, buku catatan dan *tape recorder* untuk merekam wawancara.

Selama proses wawancara digunakan alat perekam, selain itu, peneliti juga membuat catatan yang bertujuan untuk menuliskan keadaan atau situasi saat

berlangsungnya wawancara dan semua respon yang diperlihatkan oleh partisipan berupa respon non verbal. Hal ini dimaksudkan untuk membantu peneliti agar dapat merencanakan pertanyaan baru berikutnya serta membantu untuk mencari pokok – pokok penting dalam wawancara, sehingga hal ini dapat mempermudah analisis. Peneliti memberikan kebebasan yang seluas – luasnya pada partisipan dalam menjawab pertanyaan yang diajukan, peneliti juga berusaha mendorong partisipan agar mengungkapkan berbagai hal yang ditanyakan berkenaan dengan persepsi informan tentang karakteristik *safety leadership*. Prosedur ini berlaku pada semua informan.

### 1.5 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan pemeriksaan keabsahan data
2. Menelaah semua data yang tersedia dari berbagai sumber informan
3. Membuat transkrip rekaman hasil wawancara mendalam segera setelah selesai wawancara
4. Melakukan reduksi data dengan cara membuat rangkuman inti dan menjaga agar pernyataan yang perlu, tetap ada didalamnya
5. Kategorisasi pada data yang mempunyai karakteristik yang sama
6. Menyajikan ringkasan data dalam bentuk matriks

### 4.6 Analisis Data

Pada penelitian ini data yang dikumpulkan dari hasil wawancara dan catatan lapangan akan dilakukan analisis dengan menggunakan *content analysis*. *Content analysis* terdiri dari *coding* dan pengelompokan data. Hal ini untuk mengidentifikasi transkrip data dan untuk memilah milah pesan penting yang tersembunyi di setiap wawancara. Prosedur ini terdiri dari serangkaian langkah, sebagai berikut :

- a. Mengambil salinan transkrip dan membacanya. Bila melihat sesuatu yang berisi informasi yang menarik atau relevan, dibuat catatan singkat di margin kanan tentang sifat informasi tersebut.

b. Lihat catatan margin tersebut kemudian dibuat daftar berbagai jenis informasi yang telah ditemukan.

c. Setelah mendapatkan daftar item yang disarikan dari teks. Baca seluruh daftar item data tersebut kemudian kategorikan item-item data tersebut berdasarkan topik yang sama. Tidak menutup kemungkinan penggunaan kategori lebih dari satu kali karena beberapa item data mengacu pada topik yang sama.

d. Kemudian lihat daftar kategori yang telah teridentifikasi dari transkrip dan pertimbangkan kemungkinan beberapa kategori dapat dihubungkan dalam beberapa cara, jika demikian, bisa dibuat kategori mayor sebagai kategori utama dan kategori yang lebih kecil sebagai kategori minor. Beberapa literatur mengatakan bahwa kategori utama merupakan tema. Tidak menutup kemungkinan penggunaan kategori lebih dari satu kali karena beberapa item data mengacu pada topik yang sama. Pada tahap ini kategorikan sebanyak mungkin data yang dibutuhkan dan jangan memasukan suatu item ke dalam kategori yang sama dengan item sebelumnya jika diduga adanya kemungkinan teridentifikasi kategori baru. Jumlah kategori dapat dikurangi kemudian.

e. Lihat daftar kategori mayor dan minor. Kemudian bandingkan dan lihat perbedaan berbagai kategori. Mungkin akan didapatkan perubahan berkaitan dengan kategori minor. Ketika memulai mengembangkan "big picture" kita mungkin melihat beberapa item berbeda dan lebih tepat untuk dimasukan ke dalam kategori alternatif. Mungkin saja ditemukan bahwa satu item dapat masuk dalam dua kategori, jika demikian masukan item ke dalam dua kategori tersebut.

f. Untuk transkrip berikutnya, diulang proses dari tahap 1-5. ketika mengidentifikasi transkrip kedua dan selanjutnya, akan terus teridentifikasi kategori, namun demikian akan ditemukan juga bahwa item data yang baru dapat dimasukan ke dalam kategori sebelumnya teridentifikasi. Dan pada akhirnya, tidak akan ditemukan kategori baru lagi. Semua item informasi yang relevan dan menarik dapat ditampung dalam kategori yang ada. Dapat digunakan warna-warna tersendiri sebagai kode untuk setiap kategori, dan penting untuk menyimpan transkrip asli yang masih bersih.

g. Kumpulkan semua transkrip dari hasil wawancara, yang sudah dimasukan ke dalam satu kategori yang memiliki beberapa hubungan satu sama

lain. Periksa setiap kategori apakah memiliki kesamaan atau ada kategori yang tampak seolah-olah tidak cocok dan benar-benar termasuk dalam kategori yang berbeda.

h. Ketika semua data transkrip relevan telah disortir ke dalam kategori mayor dan minor, lihat kembali data yang terdapat dalam setiap kategori. Kemudian analisa data dalam sistem kategorisasi yang telah dikembangkan dan tentukan apakah perlu memindahhkan beberapa item data dari satu kategori ke kategori lain. Sehingga yakin bahwa informasi ada dalam kategori yang tepat.

i. Setelah mengurutkan semua kategori dan yakin bahwa semua item data dalam kategori yang tepat, lihat kisaran kategori dengan tujuan melihat apakah dua atau lebih kategori dapat disatukan. Jika demikian maka dapat membentuk suatu tema mayor dalam penelitian yang dilakukan.

j. Lihat kembali salinan asli dari transkrip, dan catatan awal yang sudah dibuat. Lihatlah teks yang tampaknya tidak relevan pada saat itu. Setelah ditentukan tema, kategori mayor dan kategori minor yang telah diurutkan dengan jelas, pertimbangkan apakah ada data yang sebelumnya tidak relevan dan harus disertakan dalam hasil.

Proses *content analysis* terus meninjau kembali data dan meninjau kategorisasi data sampai peneliti yakin bahwa tema dan kategori yang digunakan untuk menggambarkan penemuan adalah suatu refleksi jujur dan akurat dari data. Setelah menentukan tema yang muncul dari hasil wawancara dengan informan, peneliti kemudian melakukan validasi data kepada informan untuk meminta klarifikasinya bila hal ini memungkinkan.

## BAB 5

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Informan

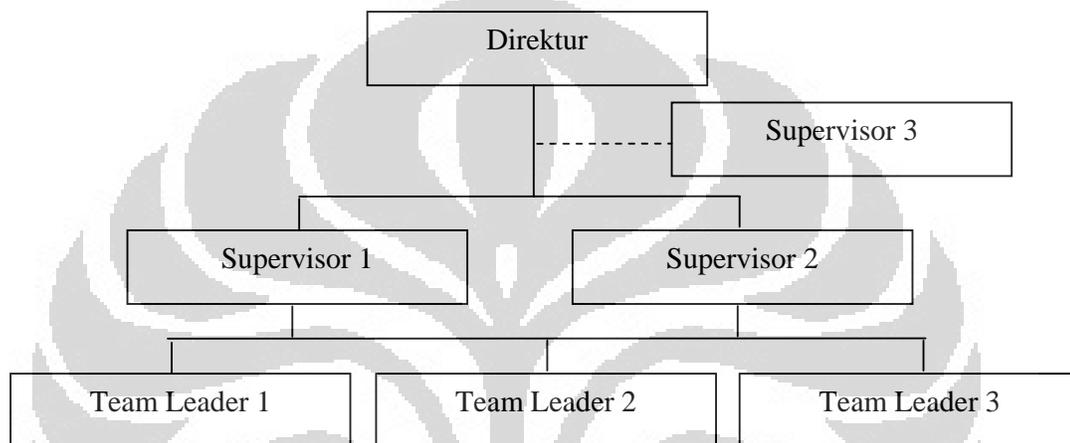
Wawancara mendalam dilakukan kepada individu-individu yang mempunyai jabatan dan fungsi *leader* di PT. RND Jakarta, yaitu direktur, *supervisor* dan *team leader* (Gambar 5.1 Struktur Organisasi Keselamatan di PT. RND) dan juga memiliki pengalaman bekerja minimal 1 tahun di PT. RND. Karakteristik masing-masing informan dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Karakteristik Informan Wawancara Mendalam Direktur, *Supervisor* dan *Team leader* PT. RND di Jakarta

No	Informan	Uraian
1	Direktur PT. RND <ul style="list-style-type: none"><li>• Umur</li><li>• Pendidikan</li><li>• Masa Kerja di PT. RND</li><li>• Masa Kerja keseluruhan</li></ul>	50 tahun SLTA 9 tahun 30 tahun
2	<i>Supervisor</i> 1 PT. RND <ul style="list-style-type: none"><li>• Umur</li><li>• Pendidikan</li><li>• Masa Kerja di PT. RND</li><li>• Masa Kerja keseluruhan</li></ul>	35 tahun Teknik Mesin 9 tahun 9 tahun
3	<i>Supervisor</i> 2 PT. RND <ul style="list-style-type: none"><li>• Umur</li><li>• Pendidikan</li><li>• Masa Kerja di PT. RND</li><li>• Masa Kerja keseluruhan</li></ul>	52 tahun AIP 1 tahun 25 tahun
4	<i>Supervisor</i> 3 PT. RND <ul style="list-style-type: none"><li>• Umur</li><li>• Pendidikan</li><li>• Masa Kerja di PT. RND</li><li>• Masa Kerja keseluruhan</li></ul>	26 tahun Teknik Kimia 1,5 tahun 3 tahun
5	<i>Team Leader</i> 1 PT. RND <ul style="list-style-type: none"><li>• Umur</li><li>• Pendidikan</li><li>• Masa Kerja di PT. RND</li><li>• Masa Kerja keseluruhan</li></ul>	35 tahun Teknik Mesin 5 tahun 7 tahun
6	<i>Team Leader</i> 2 PT. RND <ul style="list-style-type: none"><li>• Umur</li><li>• Pendidikan</li></ul>	49 tahun AIP

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>	<p>3 tahun 15 tahun</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Team Leader</i> 3 PT. RND</li> <li>• Umur</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>	<p>35 tahun Marketing 1 tahun 5 tahun</p>

Gambar 5.1 Struktur Organisasi Keselamatan PT. RND



## 5.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam pembahasan hasil penelitian, terlebih dahulu disampaikan keterbatasan penelitian yang dilaksanakan. Penelitian ini hanya membatasi diri pada informasi tentang pendapat dan perasaan seseorang yang memungkinkan untuk mendapatkan hal yang tersirat dari informasi yang didapat bersifat subyektif dan intuisi, yaitu berupa suatu temuan dan bukan mengejar bukti (Kresno Sudarti dkk, 1998). Sehingga kualitas dari informasi yang didapat tergantung pada seberapa jauh informan memiliki pemahaman dan keterlibatan serta tingkat kejujuran dari informan pada objek penelitian. Untuk mengatasi hal tersebut dilakukan triangulasi sumber data dan metode pengumpulan data yaitu data primer dengan melakukan wawancara mendalam serta data sekunder dengan melakukan telaah dokumen.

Informan sebagai sumber data primer adalah direktur, *supervisor* dan *team leader* PT. RND Jakarta-Surabaya. Terhadap informan dilakukan pula telaah

dokumen apabila dari hasil wawancara mendalam diperlukan penelusuran dokumen.

### 5.2.1 Sikap (Personality)

Sikap merupakan proses sosialisasi dimana seseorang bereaksi sesuai dengan rangsangan yang diterimanya. Jika sikap mengarah pada obyek tertentu, berarti bahwa penyesuaian diri terhadap obyek tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan kesediaan untuk beraksi dari orang tersebut terhadap obyek. Sikap ini merupakan dasar bagaimana seseorang bertindak dan merespon sebagai *leader*. Lima elemen dari sikap ini memang tidak mudah dirubah, mereka merefleksikan cara yang cenderung mereka miliki untuk menghadapi berbagai situasi (Krause, 2005).

#### 5.2.1.1 Ketahanan Emosi

Tabel 5.2.1.1 Karakteristik Ketahanan Emosi dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikap (personality)</li> </ul>	
1. Ketahanan Emosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND memiliki ketahanan emosi yang cukup baik, walaupun informan I dan III memiliki ketahanan emosi yang tidak stabil sedangkan mereka pengambil keputusan tertinggi</li> </ul>

Dari hasil wawancara mendalam dengan informan-informan yang mempunyai jabatan dan fungsi *leader* di PT. RND diperoleh informasi bahwa ketahanan emosi yang dimiliki oleh para pimpinan PT. RND terbagi menjadi dua kelompok. Kelompok 1 adalah pimpinan yang memiliki ketahanan emosi yang tidak stabil dan kelompok 2 adalah pimpinan yang memiliki ketahanan emosi yang stabil. Ketahanan emosi diterjemahkan dengan kemampuan untuk mengatasi rasa frustrasi, kecewa, marah, tergantung suasana hati diri sendiri dan rasa sensitif terhadap stres (Krause, 2005).

Pimpinan yang tergolong kedalam kelompok 1 memimpin dengan ketahanan emosi yang tergantung suasana hati diri sendiri. Emosi yang tidak stabil yang dimiliki oleh pimpinan dalam kelompok 1 ini tergambar dari cara mereka merespon saat menemukan masalah yang dilakukan pekerja. Hal tersebut tergambar dari informasi yang disampaikan, yaitu sebagai berikut:

Direktur PT. RND menyatakan:

*“saya cukup tidur 2 jam walaupun baru pulang dari Balikpapan. Memang saya **kalo melihat pekerjaan yang tidak sesuai saya langsung ngomel ditempat**, tapi abis itu sudah selesai. Jadi di sini sudah tau klo saya marah-marah berarti memang ada yang salah.”*

Supervisor 3 PT. RND menyatakan:

*“saya sih merasa tidur saya nyenyak-nyenyak saja namun istri saya sering berkata bahwa saya suka mengigau untuk urusan pekerjaan. Kadang **kalo saya melihat pekerjaan anak buah saya yang tidak sesuai memang saya suka langsung memarahi mereka.**”*

Pimpinan dengan sikap ketahanan emosi yang tidak stabil dapat memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja pekerja. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan ditemukan kejadian dimana direktur menemukan kejadian bahwa mesin kapal yang rusak karena prosedur perawatan mesin yang seharusnya dilakukan tiap bulan namun tidak dilakukan karena memang sedang ada masalah yang menunggu perbaikan dari mekanik sehingga mengakibatkan tertundanya penyewaan kapal tersebut oleh klien. Direktur langsung memanggil kru kapal dan memarahi di tempat tanpa memberi kesempatan untuk pekerja mengemukakan alasannya. Hal ini diakui oleh pekerja di PT. RND bahwa memang sikap direktur tersebut dapat menurunkan kinerja mereka karena merasa tidak dihargai, merasa disalahkan dan akhirnya menimbulkan sikap acuh tak acuh pada pekerja.

Ketahanan emosi yang tidak stabil yang dimiliki oleh pimpinan di kelompok 1 tersebut menjadi salah satu penyebab gagalnya *safety leadership* di PT. RND. Hal ini dikarenakan pimpinan di kelompok 1 tersebut adalah pengambil keputusan tertinggi. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lapangan sikap yang mereka tampilkan dikarenakan akibat banyaknya tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka dan disertai dengan waktu istirahat yang sedikit dan tidak optimal.

Lain halnya dengan ketahanan emosi yang dimiliki oleh pimpinan di kelompok 2 yang cenderung stabil. Mereka mampu mengendalikan emosi mereka saat kondisi marah, kecewa dan stres, yang diperlihatkan dengan sikap yang tenang dalam menghadapi masalah, mereka cenderung menanyakan penyebab

masalah tersebut dengan sikap yang tenang. Hal ini memberikan kenyamanan dan penyelesaian terarah yang dilakukan oleh pekerja. Hal tersebut tergambar dari informasi yang disampaikan, yaitu sebagai berikut:

Supervisor 2:

*“berbicara mengenai **pola tidur saya nyenyak**, apalagi klo setelah berolahraga. Apabila saya melihat ketidaksesuaian yang dilakukan pekerja, saya akan memanggil mereka dan menanyakan alasannya lalu kita ajak diskusi untuk penyelesaiannya.”*

Team Leader 3:

*“saya slama ini belum ada masalah dengan tidur, jadi **tidurnya nyenyak-nyenyak** saja. Kalopun ada masalah saya lebih menanyakan apa masalahnya dan **diselesaikan bersama dengan berdiskusi.**”*

Sikap pimpinan di kelompok 2 yang memiliki ketahanan emosi yang stabil memberikan kenyamanan bagi pekerja dalam menyampaikan masalah yang mereka hadapi. Permasalahan *safety* yang mereka hadapi di lapangan dapat mereka diskusikan dengan pimpinan di kelompok 2 ini. Ketahanan emosi yang stabil, yang mampu dikendalikan oleh pimpinan menjadi kekuatan dalam mengarahkan pekerjanya dalam menjalankan prosedur, SOP pada sistim *safety* untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman

### 5.2.1.2 Bersikap Terbuka

Tabel 5.2.1.2 Karakteristik Bersikap Terbuka dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap (personality)</li> </ul>	
2. Bersikap Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan PT. RND sudah memiliki sikap terbuka</li> <li>• Perencanaan HSE dibuat <i>supervisor 3</i> yang lain hanya tinggal melaksanakan saja, memberikan input apabila diperlukan</li> </ul>

Umumnya pimpinan PT. RND memiliki sikap terbuka. Hal ini terlihat dengan dikenalnya para pimpinan di lingkungan kerja serta mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja. Hal tersebut dipertegas dengan adanya pernyataan sebagai berikut:

*Supervisor 3* PT. RND menyatakan:

*“kaitannya dengan penerapan HSE saya suka memberikan informasi tapi ya memang masih butuh peningkatan, karna di kita ini HSE baru berupa dokumentasi saja.”*

*Team Leader 2* PT. RND menyatakan:

*“karna saya yang bertanggung jawab di kapal maka untuk urusan keselamatan menjadi tanggung jawab saya dan klo memang ada informasi mengenai HSE yang biasanya kami dapatkan dari supervisor kami saya sampaikan di HSE meeting dan kalo ada pendapat saya yang bisa meningkatkan pelaksanaan HSE ya saya sampaikan.”*

Sikap terbuka juga diperlihatkan para informan dengan saling mencari tahu kepada rekan kerja atau pekerja yang memang memiliki informasi mengenai HSE. Sikap terbuka diterjemahkan dengan tingkat emosi positif dan nyaman bagi orang lain dan optimis, yaitu dengan dikenalnya pribadi mereka dan suka memberikan pendapat dan bertukar informasi. Berdasarkan hasil pengamatan, para pimpinan PT. RND memiliki sikap terbuka, sikap tersebut diperlihatkan salah satunya dengan saling memberi informasi baik yang muncul dari rekan sekerja atau pekerja itu sendiri. Umumnya pertukaran informasi tersebut dilakukan baik melalui rapat harian ataupun surat elektronik yang kemudian di tindak lanjuti oleh para *leader*.

### 5.2.1.3 Berorientasi pada Pembelajaran

Tabel 5.2.1.3 Karakteristik Berorientasi Pada Pembelajaran dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap (personality)</li> </ul> <p>3. Berorientasi Pada Pembelajaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan PT. RND cenderung memiliki sikap ingin belajar akan sesuatu namun untuk HSE lebih cenderung mengikuti apa yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i> walaupun ada proses diskusi</li> </ul>

Para pimpinan di PT. RND diketahui umumnya berorientasi pada pembelajaran. Hal ini tergambar dari informasi yang didapat dari wawancara mendalam sebagai berikut:

Direktur PT. RND menyatakan:

*“saya itu klo memang salah silahkan saja diberikan masukan, karena kalo memang saya tidak tahu **saya akan mencari tahu** entah itu HSE, entah itu teknis penyewaan kapal. Saya kan simple aja apa yang dibutuhkan klien klo bisa saya usahakan ya ada aja.”*

Sikap berorientasi pada pembelajaran ini penting untuk menjadikan keselamatan sebagai kesadaran semua pihak untuk bekerja secara aman, seperti pernyataan berikut:

Team Leader 3 PT. RND menyatakan:

*“HSE itu buat saya gimana caranya bekerja di lingkungan yang aman, ya **saya coba cari tau** bagaimana untuk mendapatkan kondisi tersebut. Diskusi ataupun induksi yang diberikan supervisor saya cukup membantu saya terupdate masalah HSE.”*

Menurut para informan, mereka berusaha untuk belajar, memiliki rasa keingintahuan untuk mengikuti perkembangan HSE diluar, terkait dengan pekerjaan yang akan mereka dapatkan. Bagi para pimpinan di PT. RND sikap ini penting untuk menjadikan keselamatan menjadi bagian dalam melakukan pekerjaannya. Saling berdiskusi juga sudah dilakukan oleh para informan apabila ada informasi yang baru untuk dimplementasikan di perusahaan.

#### 5.2.1.4 Berinteraksi dengan Orang Lain

Tabel 5.2.1.4 Karakteristik Berinteraksi dengan Orang Lain dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikap (personality)</li> </ul>	
4. Berinteraksi dengan Orang Lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND memiliki sikap mampu berinteraksi dengan orang lain</li> <li>Apresiasi khusus akan kinerja pekerja belum ada namun ucapan terima kasih sudah dilakukan</li> </ul>

Dari hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung diketahui bahwa umumnya para pimpinan PT. RND memiliki sikap dapat berinteraksi

dengan orang lain dengan mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja. Hal ini tergambar dari informasi berikut:

*Supervisor 2* PT. RND menyatakan:

*“masalah itu pasti ada tinggal bagaimana menghadapinya, kalo saya selalu mendiskusikan dengan staff saya bila menemukan masalah. Karna mungkin saya mengerti secara umum permasalahan tersebut namun yang menjalankan kan temen-temen kru di kapal, jadi mereka mungkin lebih mengetahui akar permasalahannya, nah dari situ baru dicarikan solusi bersama.”*

*Team Leader 3* PT. RND menyatakan:

*“slama ini dalam penyelesaian masalah saya berusaha mendiskusikan baik kepada atasan ataupun bawahan. Karna klo saya sudah tidak bisa menyelesaikan ya saya coba teruskan ke atasan saya agar masalahnya dapat segera tertangani.”*

Sikap berinteraksi dengan orang lain juga digambarkan dengan pemberian penghargaan terhadap pencapaian kerja dari pekerja yang mana belum dilakukan di PT. RND, seperti yang dinyatakan oleh beberapa pimpinan di PT. RND sebagai berikut:

*Supervisor 3* PT. RND menyatakan:

*“penghargaan khusus HSE sih belum ada baru training-training mungkin karna belum ada anggaran khusus untuk itu jadi belum dialokasikan, mudah-mudahan saja kedepannya bisa dilakukan agar para pekerja lebih ada motivasi.”*

*Team Leader 1* PT. RND menyatakan:

*“disini belum ada penghargaan HSE, baru pengucapan terima kasih dalam meeting apabila memang ada pencapaian yang baik.”*

Memiliki sikap bertoleransi terhadap orang lain dengan mendiskusikan antar para pimpinan ataupun terhadap pekerja apabila menemui masalah. Berdasarkan kesan yang ditangkap saat melakukan wawancara, para pimpinan di PT. RND ini juga terlihat mudah berinteraksi terhadap orang lain. Namun untuk direktur PT. RND interaksi yang diberikan lebih terbuka dengan para *supervisor* dan para *team leader*, sedangkan untuk interaksi ke pekerja kurang.

### 5.2.1.5 Sikap Berhati-hati

Tabel 5.2.1.5 Karakteristik Sikap Berhati-hati dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikap (personality)</li> </ul>	
5. Sifat Berhati-hati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hanya informan 3 yang memiliki perencanaan kerja sedangkan pimpinan lain belum membuat perencanaan karna situasi dan kondisi lapangan yang cepat berubah</li> </ul>

Sikap berhati-hati digambarkan dengan memiliki rencana dan mengikuti prosedur serta mengevaluasi hasil pekerjaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara mendalam para pimpinan di PT. RND umumnya belum memiliki sikap ini, hanya *Supervisor 2* yang melakukan perencanaan pekerjaan, hal ini tergambar dari informasi seperti dibawah ini:

*Supervisor 3* PT. RND menyatakan:

*“selama ini saya jarang membuat rencana kerja karna setiap hari saya tidak bisa mengetahui keperluan yang prioritas yang mana. Terkadang masalah HSE itu kan tiba-tiba jadi saya harus bertindak cepat untuk menyelesaikan masalah tersebut jadi ya langsung saja tuh bekerjanya tidak menggunakan rencana-rencana, ya walaupun hasilnya jadi kurang maksimal sih. Kalo untuk HSE sih ada hanya pelaksanaannya yang butuh peningkatan karna kan sifatnya HSE itu mengecek secara berkala, nah mendokumentasikannya ini yang belum maksimal”*

Lain halnya dengan *supervisor 2* yang selalu membuat rencana kerja untuk membantu pekerjaannya, seperti yang tergambar dari informasi berikut:

*Supervisor 2* PT. RND menyatakan:

*“saya selalu membuat perencanaan, hal itu membantu saya untuk kembali fokus pada pekerjaan, karna bagaimanapun HSE itu kan sistem sehingga tidak akan serta merta merubah rencana yang sudah dibuat, sehingga pelaksanaan dan evaluasinya bisa dilakukan maksimal. Memang kalo belum terbiasa membuat rencana akan merasa merepotkan.”*

Sifat berhati-hati diterjemahkan dengan rasa persaingan dan tanggung jawab, kebutuhan akan peraturan yang telah ditetapkan dan tingkat disiplin diri dalam melakukan peraturan tersebut (Krause, 2005). Sikap ini dibuktikan dengan

para pimpinan membuat rencana kerja untuk selanjutnya dikerjakan dan melakukan evaluasi dari pelaksanaan rencana kerja tersebut untuk perbaikan.

Para pimpinan di PT. RND seperti direktur, *supervisor* 1 dan 3 serta para *team leader* belum memiliki rencana kerja. Hanya *supervisor* 2 yang memiliki rencana kerja sebagai pengingat apa yang menjadi prioritas kerjanya. Sikap inilah yang menjadi salah satu penyebab kegagalan *safety leadership* di PT. RND yang mana para pimpinan mendelegasikan pekerjaan tanpa ada perencanaan sehingga sering terjadi salah pengertian dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dalam konteks penelitian ini, pembuatan rencana mencerminkan sifat berhati-hati para pimpinan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan *safety* di perusahaan.

Dari keseluruhan elemen-elemen sikap (*personality*) yang dimiliki oleh para pimpinan PT. RND, direktur dan *supervisor* 3 belum memiliki elemen ketahanan emosi, sedangkan, direktur, *supervisor* 1 dan 3 dan para *team leader* belum menunjukkan sikap berhati-hati dengan ditunjukkan pembuatan rencana yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi salah satu penyebab kegagalan dalam *safety leadership* seperti yang dijelaskan oleh Titov, 2008 yaitu ketidakmampuan pimpinan dalam mengatur emosinya dan keras kepala. Di PT. RND ini peran direktur memiliki peran yang cukup kuat dalam pelaksanaan pekerjaan, sikap ketahanan emosi dan sifat berhati-hati yang masih belum dimiliki oleh direktur membuat ketidakefektifan dalam penerapan *safety* serta membuat orang-orang yang dipimpin merasa tidak nyaman dan tidak ada arahan yang jelas sehingga pelaksanaan *safety* lebih didasarkan pada “asal lakukan saja” pekerjaan tersebut. Walaupun para *team leader* dan *supervisor* 1 dan 2 lebih mampu mengontrol emosinya namun karena pimpinan mereka menunjukkan sikap belum mampu mengontrol emosinya terkadang dalam menindaklanjuti ke pekerja sikap direktur tersebut mempengaruhinya meskipun dalam kapasitas yang kecil.

### 5.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional (Leadership Style)

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh para pimpinan PT. RND adalah gaya kepemimpinan transformasional, yang didasari pada pembentukan keputusan bersama dan

partisipasi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung para pimpinan serta kesan yang diberikan para informan, diketahui tidak semua pimpinan PT. RND memiliki gaya kepemimpinan tersebut. Hal ini terlihat dari cara mereka memimpin, yang mana gaya kepemimpinan ini lebih digunakan oleh *supervisor* 1, 2 dan *team leader* 1, 2 dan 3, sedangkan untuk direktur dan *supervisor* 3 tidak terlihat menggunakan gaya kepemimpinan ini.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang *leader* mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan transformational merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap paling baik dalam *safety leadership* (Krause, 2005). Gaya ini memiliki empat dimensi yaitu karisma, apakah pemimpin memiliki visi dan misi, memberikan respek dan kepercayaan terhadap orang lain, serta dapat memberikan peningkatan rasa optimisme pekerjaanya. Dimensi kedua adalah inspiratif, yaitu bagaimana seorang pemimpin dapat dijadikan model bagi pekerjaanya. Dimensi ketiga adalah perhatian terhadap individu, apakah pemimpin tersebut merupakan pelatih, mentor, memberikan umpan balik terhadap kepentingan pekerjaanya. Dimensi terakhir adalah tantangan intelektual dimana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide baru dan mendengarkan ide-ide yang muncul dari pekerjaanya (Krause, 2005).

#### 5.2.2.1 Penuh Tantangan

Tabel 5.2.2.1 Karakteristik Penuh Tantangan dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)</li> </ul>	
1. Penuh Tantangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND melakukan diskusi dalam penerapan ide-ide baru apalagi terkait anggaran yang akan digunakan</li> </ul>

Dari hasil wawancara mendalam dan pengamatan secara langsung diketahui bahwa umumnya para informan senang dengan hal-hal baru dan menantang dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja, seperti digambarkan dalam informasi dibawah ini:

Supervisor 2 PT. RND menyatakan:

*“tantangan itu buat saya untuk mengukur kemampuan saya. Saya selalu optimis mampu untuk menyelesaikan tantangan yang ada. Ini juga memberikan pembuktian seberapa besar kemampuan kita yang dapat kita berikan kepada perusahaan.”*

Team Leader 2 PT. RND menyatakan:

*“karna saya bertanggung jawab di kapal maka tantangan saya adalah bagaimana menjaga keselamatan semua yang berada di kapal, oleh karna itu saya selalu berkoordinasi dengan staff di kapal untuk saling bahu membahu menjaga kondisi tersebut sehingga apabila ada hal-hal yang dapat menciptakan kondisi tersebut kita saling diskusi.”*

Namun dari pernyataan direktur PT. RND, mengemukakan ide-ide baru yang disampaikan bukan untuk memberikan ketidakefektifitas dalam pelaksanaan pekerjaan, seperti yang tergambar dalam informasi sebagai berikut:

Direktur PT. RND menyatakan:

*“disini itu terbuka untuk hal-hal baru karna kan memang informasi diluar berkembang terus ya selama ide-ide tersebut untuk meningkatkan perusahaan saya akan dukung, kalo idenya malah bikin perusahaan tekor, pekerjaan nda ada, tapi pengeluaran jalan terus nah ini yang saya ga suka.”*

Memberikan kesempatan pada orang-orang yang dipimpinya dengan alur ide-ide yang menantang dengan tujuan memikirkan kembali cara-cara lama dalam melakukan sesuatu dan secara rasional memeriksa ide-ide tersebut sebelum dilaksanakan di lingkungan kerja merupakan dimensi pertama dari gaya kepemimpinan transformasional (Krause, 2005).

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, pengamatan langsung para pimpinan dan kesan yang diberikan, para pimpinan PT. RND sudah memiliki dimensi ini, mereka merupakan pimpinan yang suka mencoba hal-hal baru dan menerapkannya apabila dirasa cocok dan membuat perusahaan lebih baik. Dimensi ini penting dimiliki oleh pimpinan agar membuat para pekerja ikut ambil bagian dalam pelaksanaan *safety*, sehingga para pekerja tidak sungkan untuk mengeluarkan ide-ide mereka untuk peningkatan *safety*. Walaupun para pimpinan PT. RND sudah memiliki dimensi ini, berdasarkan pengamatan lapangan, para pekerja masih merasa belum sepenuhnya diberi kebebasan dalam mengeluarkan

ide-ide karena biasanya ide-ide yang disampaikan berkaitan dengan anggaran yang akan dikeluarkan. Hal ini yang terkadang membuat para pekerja bersikap menerima saja apa yang diberikan oleh perusahaan.

### 5.2.2.2 Ikut Terlibat

Tabel 5.2.2.2 Karakteristik Ikut Terlibat dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)</li> </ul>	
2. Ikut Terlibat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND ikut terlibat baik dalam pekerjaan ataupun personal</li> </ul>

Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat serta perhatian dan ikut serta dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja umumnya dilakukan oleh para informan berdasarkan hasil wawancara mendalam. Hal ini tergambar dalam informasi dibawah ini:

*Supervisor* 1 PT. RND menyatakan:

*“saya sering dicurhatin oleh kru kapal, umumnya masalah gaji dan ketidakpuasan saat kapal standby, ya saya dengarkan dan saya coba tenangkan untuk kemudian saya tindak lanjuti ke pimpinan untuk penyelesaiannya.”*

*Team Leader* 1 PT. RND menyatakan:

*“ooo kalo saya ke kapal ya paling curhatnya tentang pengadaan barang yang mereka butuhkan belum dipenuhi, karna kan memang prosedurnya harus ada persetujuan dulu sebelum barang tersebut dikirim nah proses yang cukup lama tersebut belum lagi klo ternyata anggarannya belum ada, ya kita tampung saja dan kita follow up.”*

Kemampuan untuk menjadi mentor dan dapat memberikan arahan dengan memberikan perhatian secara personal terhadap kebutuhan pekerja merupakan dimensi kedua dari gaya kepemimpinan transformasional ini. Dimensi ini juga sudah dimiliki oleh para pimpinan PT. RND yang mana memberikan perhatian kepada bawahannya dengan menjadi pendengar yang baik saat mereka menemui masalah, baik yang sifatnya masalah pekerjaan ataupun pribadi, seperti saat *supervisor* 1 sakit, direktur memberikan waktu istirahat untuk memulihkan kondisinya dan meminta untuk mematikan alat komunikasi agar tidak terganggu.

Sama halnya dengan *team leader* 1 ketika mendengarkan keluhan anak buah kapal tentang pendapatannya yang kurang sehingga pekerja merasa diperhatikan.

### 5.2.2.3 Inspiratif

Tabel 5.2.2.3 Karakteristik Inspiratif dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
• Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)	
3. Inspiratif	• Pimpinan PT. RND cenderung hanya menjadi pelaksana program-program HSE, memberikan masukan apabila dibutuhkan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para pimpinan PT. RND, untuk pembuatan program-program HSE beserta jadwal pelaksanaannya yang disampaikan saat rapat HSE sudah dibuatkan oleh *supervisor* 3, sehingga mereka hanya tinggal menjalankan dan memberikan masukan-masukan sesuai dengan kondisi yang ada. Hal ini tergambar dari informasi dibawah ini:

Direktur PT. RND menyatakan:

*“untuk urusan HSE sudah menjadi tanggung jawab supervisor 3 jadi saya hanya melihat ulang ya lebih kepada anggaran yang akan dialokasikan, selain itu saya ikut saja.”*

Team Leader 2 PT. RND menyatakan:

*“kami sudah mendapatkan program-program keselamatan dari supervisor 3 jadi kami hanya tinggal memberikan masukan apabila ada yang perlu ditambahkan atau dikurangi, ya seperti pelatihan-pelatihan yang lebih diperlukan atau alat pelindung diri yang perlu di tambahkan untuk menunjang keselamatan dalam bekerja.”*

Mampu membuat standar tinggi dan mengkomunikasikan secara jelas bagaimana mencapai standar tersebut dengan rasa percaya diri menjadi dimensi ketiga dari gaya kepemimpinan transformasional ini. Dalam konteks penelitian ini, pembuatan program-program *safety* yang telah dibuat oleh *supervisor* 3 membuat para pimpinan lain bersikap mendukung saja program-program tersebut, sehingga *supervisor* 3 lah yang lebih banyak berperan dalam pelaksanaan *safety* di perusahaan walaupun pimpinan lain ikut terlibat dan membantu mengkomunikasikan ke pekerja.

Dimensi ini sebaiknya mulai dimiliki oleh pimpinan lain agar penerapan *safety* bisa lebih terintegrasi dengan kegiatan perusahaan, karena *safety* bukan hanya pelaksanaan program-program yang sudah dibuat saja melainkan kesadaran dari semua pihak untuk bekerja secara aman baik bagi dirinya sendiri, orang lain dan lingkungan kerjanya.

#### 5.2.2.4 Mampu Mempengaruhi

Tabel 5.2.2.4 Karakteristik Mampu Mempengaruhi dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)</li> </ul>	
4. Mampu Mempengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengaruh pimpinan PT. RND sesuai dengan fungsi mereka</li> </ul>

Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat umumnya dimiliki oleh para pimpinan PT. RND, walaupun cenderung tidak konsisten karena perubahan keputusan terjadi bisa dalam waktu singkat. Hal ini tergambar dari informasi yang didapat dari wawancara mendalam, yaitu sebagai berikut:

*Supervisor* 3 PT. RND menyatakan:

*“mempertimbangkan akibat dari apapun yang saya sampaikan atau lakukan memang harus saya lakukan mengingat tanggung jawab saya untuk keselamatan, sehingga mungkin terkadang saya terlihat cepat sekali merubah keputusan karna melihat ada ketidaksesuaian, memang sebaiknya dilakukan pengecekan terlebih dahulu tapi ya bagaimana kalo mendapat informasinya juga mendadak, mklum disini belum ada spesifikasi pekerjaan.”*

Dimensi keempat dari gaya kepemimpinan transformasional ini adalah kemampuan membangun rasa dipercaya oleh bawahan, bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi dan komitmen terhadap hal-hal yang sudah ditetapkan. Para pimpinan PT. RND merupakan pimpinan yang mampu mempengaruhi pekerjaanya, namun penerapan di lapangan cenderung memperlihatkan para pimpinan suka merubah keputusan dalam waktu singkat yang membuat para pekerja agak sedikit kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini diakibatkan

karena memang informasi yang diterima oleh para pimpinan tersebut juga terkadang mendadak.

Kondisi ini memang dapat diperbaiki dengan memberikan waktu untuk adanya perubahan yang mungkin terjadi dari setiap keputusan entah dari faktor luar ataupun dari faktor dalam sehingga penerusan informasi yang sudah jelaslah yang akan diberikan ke pekerja.

Dari keempat dimensi gaya kepemimpinan transformasional, para pimpinan PT. RND umumnya sudah memimpin dengan gaya tersebut namun pengaruh direktur yang cukup kuat dan memiliki sikap yang sering berubah-ubah tergantung suasana hati direktur tersebut terkadang mempengaruhi gaya memimpin para *supervisor* dan *team leader* juga. Untuk perbaikannya memang para pimpinan tersebut dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk berbagai situasi dan kondisi lingkungan kerja karena menurut Hersey dan Blanchard (1994) sebenarnya tidak ada kepemimpinan yang paling baik. Pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi yang dapat berubah sesuai dengan waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, pimpinan, harapan dan tujuan organisasi. Selain itu pengalaman dalam memimpin juga menjadi faktor yang mempengaruhi perilaku *leader*, seperti diungkapkan Notoatmodjo dkk (1984) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku antara lain adalah pengalaman, keyakinan, sarana fisik dan sosio budaya.

### **5.2.3 Tindakan Nyata (Best Practices)**

Elemen berikutnya adalah melakukan tindakan nyata yang pemimpin sukses lakukan dalam aktivitas mereka. Sistem manajemen yang dimiliki oleh perusahaan membutuhkan sistem yang tepat dan membutuhkan pemimpin untuk memahami dalam pelaksanaannya (Kotter, Erickson, Fairhurst, et al, 1997). Pemimpin harus memahami sistem manajemen jika ingin efektif untuk menerapkan *safety*. Pembuatan program-program *safety* dalam sistem manajemen harus diarahkan dengan tujuan *safety* yang ingin dicapai. Operasi dan sistem harus hati-hati diteliti agar sesuai dengan kondisi pekerja dan secara potensial dapat mengurangi bahaya di lingkungan kerja.

### 5.2.3.1 Memiliki Visi

Tabel 5.2.3.1 Karakteristik Memiliki Visi dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
• Tindakan Nyata (best practices)	
1. Memiliki Visi	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung terhadap kegiatan para pimpinan PT. RND, umumnya para pimpinan belum mampu mengkomunikasikan kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja, belum memiliki visi yang sama mengenai penerapan HSE yang dipertegas dengan kenyataan bahwa pembuatan program-program HSE dibeban tugaskan kepada *supervisor 3* saja dimana *supervisor 3* juga tidak hanya bertanggung jawab atas HSE melainkan aktivitas harian berkaitan dengan pemasaran kapal. Hal ini tergambar dari informasi sebagai berikut:

*Supervisor 3* PT. RND menyatakan:

*“saya bertanggung jawab atas HSE dan kegiatan harian perusahaan, bisa dikatakan pekerjaan saya memang tumpang tindih tapi ya mau gimana lagi disini klo bisa dikerjakan oleh satu orang ya dikerjakan sendiri. Oleh karena itu komunikasi tentang pencapaian HSE kadang suka terhambat.”*

*Team Leader 1* PT. RND menyatakan:

*“ya karna semua sudah dibuatkan oleh supervisor 3 maka kita sih tinggal membantu pelaksanaannya saja, tapi ya itu karna terkadang program yang ada tidak disosialisasikan terlebih dahulu sehingga suka tidak cocok yang menimbulkan adanya pelaksanaan yang terburu-buru bukan karena kebutuhan untuk bekerja secara aman.”*

*Team Leader 2* PT. RND menyatakan:

*“setahu saya sih visi yang ada belum disosialisasi dari supervisor 3 jadi ya baru berupa dokumentasi aja, sehingga pemahamannya berbeda, apalagi bagi kru kapal yang cenderung teknis jadi ini juga menjadi kendala bagi pencapaian HSE di klapangan.”*

Seorang pemimpin mampu melihat visi *safety* yang tepat untuk diterapkan di organisasinya. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan dan hasil wawancara mendalam, para *leader* PT. RND belum mampu melihat visi *safety* yang tepat

untuk diterapkan di perusahaan, karena pembuatan visi pada sistim manajemen keselamatan yang ada diketahui dibuat hanya oleh *supervisor 3* yang bertanggung jawab atas HSE di perusahaan, sehingga para pimpinan lainnya bersifat mengikuti saja visi yang sudah ada tersebut. Hal inilah yang menjadi faktor kegagalan dari tindakan nyata *safety leadership* di PT. RND karena visi *safety* yang merupakan pokok pikiran penerapan *safety* belum dilakukan secara partisipatif oleh para pemimpin PT. RND melainkan hanya peran dukungan kepada *supervisor 3* yang telah membuat visi *safety* pada sistim manajemen K3 tersebut.

Tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin ini mengakibatkan komunikasi kebijakan K3 baik dalam perkataan ataupun perilaku belum optimal dan memberikan kendala penerapan di lapangan. Pekerja pun merasa kesulitan menerjemahkan kebijakan tersebut karena tidak ada sosialisasi dari para pimpinan mereka yang tercermin dari pelaksanaan *safety* yang sembarang saja tanpa memahami dampak kerja yang dilakukannya.

### 5.2.3.2 Dapat Dipercaya

Tabel 5.2.3.2 Karakteristik Dapat Dipercaya dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
• Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)	
2. Dapat Dipercaya	• Komitmen para pimpinan PT. RND tinggi walaupun sekedar membantu melaksanakan program yang sudah ada

Bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan, berkomitmen dengan apa-apa yang sudah disepakati serta respek terhadap bawahan umumnya dimiliki oleh para pimpinan PT. RND berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung terhadap pimpinan, seperti tergambar pada informasi di bawah ini:

Direktur PT. RND menyatakan:

*“saya coba untuk konsisten serta **respek terhadap pekerja** saya dengan cara **memberi contoh** untuk berlaku sesuai peraturan yang telah disepakati. Komitmen saya untuk HSE ini ya mungkin baru sekedar mengikuti apa-apa yang sudah dibuat karna saya belum terlalu melihat keefektifan HSE ini selain sebagai prasyarat dalam mendapatkan pekerjaan, mungkin kedepan kita akan tingkatkan.”*

Team Leader 1 PT. RND menyatakan:

*“saya respek apabila ada kru kapal yang bekerja secara aman walaupun tanpa ada pengawasan, yaa walaupun masih banyak teman-teman kru kapal bekerja dengan peralatan seadanya, padahal disediakan alat pelindung diri, karna merasa sudah biasa bekerja seperti itu. Hal inilah yang membuat saya harus **memberikan contoh** agar dapat ditiru dan tentunya ada induksi-induksi serta pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan.”*

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang kredibel atau dapat dipercaya oleh orang lain, mampu memberikan informasi yang benar tentang *safety* walaupun jika informasi tersebut tidak diterima (Krause, 2005). Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan langsung di lapangan, para *leader* PT. RND sudah memberikan tindakan nyata untuk dapat dipercaya baik oleh rekan kerja dan pekerjanya dengan melakukan perbaikan-perbaikan *safety* untuk kinerja *safety* yang lebih baik.

### 5.2.3.3 Berorientasi pada Langkah Nyata

Tabel 5.2.3.3 Karakteristik Berorientasi pada Langkah Nyata dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)</li> </ul>	
3. Berorientasi pada Langkah Nyata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND cenderung mengikuti program-program HSE yang sudah dibuat <i>supervisor 3</i></li> </ul>

Dari hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung di lapangan, para pimpinan PT. RND umumnya sudah berorientasi pada langkah nyata, seperti yang dikemukakan oleh *Supervisor 3*, bahwa pelaksanaan HSE itu harus memiliki waktu yang terjadwal sehingga bisa secara jelas untuk fokus terhadap upaya-upaya yang dilakukan. Hal tersebut tergambar dari informasi sebagai berikut:

*Supervisor 3* PT. RND menyatakan:

*“saya membuat program-program HSE beserta jadwalnya sehingga semua karyawan di perusahaan, baik di kantor atau di kapal mampu melaksanakan program tersebut. Selain itu pengawasan secara langsung ke kapal-kapal kami juga menjadi salah satu upaya agar permasalahan *safety* yang ada bisa segera ditangani.”*

Jadwal pelaksanaan HSE sendiri terkadang memiliki hambatan dengan jadwal operasi, hal ini terkadang yang membuat para *team leader* kesulitan untuk melaksanakan program-program HSE, seperti tergambar pada informasi berikut:

*Team Leader 1 PT. RND* menyatakan:

*“memang untuk program-program HSE sudah dibuatkan oleh supervisor 3 jadi kami tinggal menjalankan saja. Nah terkadang jadwal yang sudah ditetapkan bisa bergeser karna tidak cocok dengan bagian operasi, jadi ya sampai saat ini pelaksanaan HSE baru berupa induksi-induksi penggunaan APD dan melakukan kegiatan operasi secara aman. Pengawasan ataupun audit juga dilaksanakan namun belum berkala, mungkin mulai tahun ini sudah dikomitmenkan untuk lebih serius dalam pelaksanaan HSE.”*

*Team Leader 3 PT. RND* menyatakan:

*“pelaksanaan program-program HSE memang sudah dilaksanakan namun terkadang suka bentrok dengan jadwal operasi jadi ya sampai sekarang baru pelaksanaan HSE standar aja, seperti penggunaan APD dan perawatan-perawatan kapal.”*

Proaktif dan memberikan waktu untuk penyelesaian masalah keselamatan kerja serta konsisten dalam penerapan standar keselamatan merupakan pengertian dari tindakan berorientasi pada langkah nyata. Dari sistim manajemen K3 yang ada di perusahaan, pembuatan program-program keselamatan sudah disertai dengan waktu agar dapat fokus terhadap upaya yang akan dilakukan. Hal ini juga tercermin dari pengamatan langsung di lapangan yang mana para pimpinan berusaha untuk melakukan program-program tersebut walau terkadang memiliki hambatan dalam pelaksanaannya karena tidak cocok dengan jadwal operasi.

Kekurangan dari elemen ini adalah para pemimpin belum melakukannya secara optimal karena belum adanya integrasi antara sistim dan operasi yang ada di perusahaan, sehingga kedepannya bagian operasi akan memberikan input pada sistim manajemen K3 agar kendala tersebut bisa diatasi.

### 5.2.3.4 Kerja Sama

Tabel 5.2.3.4 Karakteristik Kerja Sama dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
• Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)	
4. Kerja Sama	• Pimpinan PT. RND saling mendukung untuk pelaksanaan program HSE

Mendukung keputusan *safety* yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan *safety* serta mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah *safety* umumnya belum tergambar dari para informan berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung kegiatan para informan di lapangan. Hal ini tergambar dari informasi seperti di bawah ini:

*Supervisor 1* PT. RND menyatakan:

*“ya bentuk dukungan kami untuk HSE ya memang sebatas pelaksanaan saja karena program-program dan jadwalnya kan sudah dibuatkan, ya untuk masukan-masukan lainnya sih belum ada kecuali kalo memang dibutuhkan oleh supervisor 3.”*

*Team Leader 1* PT. RND menyatakan:

*“saya sih mendukung penuh tapi memang belum banyak terlibat banyak karna kami hanya menjalankan saja program-program HSE sudah dibuatkan oleh supervisor 3 jadi kalo memang ada inspeksi dan diminta masukan ya baru kami sampaikan klo tidak ya nda usah.”*

Dapat bekerja sama dengan orang lain dalam penerapan *safety*, secara aktif mencari masukan dari orang lain tentang isu-isu *safety* yang ada di lingkungan kerja mereka dan mendorong mereka untuk menemukan solusi penyelesaiannya merupakan tindakan nyata yang efektif bagi seorang pemimpin (Krause, 2005).

Walaupun belum berpartisipasi aktif terhadap sistem manajemen K3, para pemimpin mendukung program-program yang telah dibuat dan memberikan masukan apabila memang ditemukan ketidaksesuaian di lapangan. Sama halnya yang dilakukan pekerja di kapal yaitu dengan memberikan informasi *safety* yang berkaitan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

### 5.2.3.5 Mampu Berkomunikasi dengan Baik

Tabel 5.2.3.5 Karakteristik Mampu Berkomunikasi dengan Baik dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)</li> </ul>	
5. Mampu Berkomunikasi dengan Baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alur komunikasi pimpinan PT. RND belum efektif yang menyebabkan-tumpang tindih informasi antar pimpinan</li> </ul>

Komunikasi merupakan hal penting untuk mengambil keputusan baik yang berkaitan dengan sosialisasi pekerjaan ataupun penyelesaian masalah pekerjaan yang dihadapi. Seperti yang dikemukakan oleh *supervisor* 3 bahwa keputusan yang kami ambil harus diketahui oleh direktur langsung, sehingga ruang gerak dalam bekerja kami agak sedikit dibatasi, yang mana diakibatkan belum adanya jalur komunikasi yang jelas. Hal tersebut juga tergambar dari pernyataan para informan berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung di lapangan seperti dibawah ini:

*Supervisor* 3 PT. RND menyatakan:

*“seperti yang saya katakan sebelumnya bahwa saya memang dipercaya untuk mengurus HSE namun dalam pelaksanaannya saya juga mengurus teknis pekerjaan yang menyangkut pemasaran hingga terjadinya kerjasama dengan klien, sehingga karna beban tanggung jawab yang berlebih inilah, keputusan-keputusan harus saya koordinasikan dengan supervisor lainnya dan direktur. Memang terkadang jadi terlihat repot karna harus menunggu keputusan dari direktur padahal keputusan kita ditunggu klien, belum lagi kaitannya dengan sosialisasi ke team leader untuk membantu pelaksanaan. Jadi bisa dikatakan untuk merealisasikan serta fokus terhadap upaya-upaya keselamatan agak terhambat.”*

*Supervisor* 1 PT. RND menyatakan:

*“untuk komunikasi di kami ini ya memang masih belum jelas, missal saya bertanggung jawab operasi, tapi klo supervisor 3 minta untuk pelaksanaan HSE ya saya jalankan klo memang tidak terkontrol oleh saya baru saya berikan ke team leader 1, sebaliknya pun begitu jadi memang agak semerawut karna memang direktur kami ya paling hanya menanyakan ke para supervisor ini.”*

*Team Leader* 1 PT. RND menyatakan:

*“kalo saya itu paling kan tinggal nunggu perintah saja, harusnya sih saya memang di operasi tapi bisa bantu HSE juga atau klo memang diperlukan bisa juga mengurus tender, ya tergantung atasan saja, repot pasti tapi ya mau gimana lagi ya atasan kita juga nerapin hal seperti itu.”*

Tindakan nyata berikutnya dari pemimpin yang efektif adalah mampu berkomunikasi dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh *supervisor* 3 bahwa keputusan yang diambil oleh para *leader* harus diketahui oleh direktur langsung, yang menimbulkan hambatan untuk pelaksanaan di lapangan. Selain itu tumpang tindih pekerjaan yang dimiliki oleh para *leader* karena belum adanya lingkup deskripsi pekerjaan yang jelas juga membuat pelaksanaan pekerjaan di lapangan terhambat.

Hal ini diakui oleh direktur PT. RND yang mengatakan bahwa para *supervisor* dan *team leader* memang sudah memiliki tanggung jawab sendiri namun tidak menutup kemungkinan dapat melakukan tanggung jawab dari *supervisor* atau *team leader* lainnya. Alur komunikasi yang belum jelas inilah yang terkadang membuat kesulitan para pimpinan untuk meneruskan ke bawahan mereka yang menyebabkan hambatan pelaksanaan *safety* itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan Brown (2005) tentang temuan utama penyebab gagalnya kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah ketidakmampuan dalam berkomunikasi, kurangnya dukungan, kurangnya pengetahuan, berpikiran tertutup, kurangnya integritas, keras kepala, kurang adanya visi, ketidakmampuan untuk berinteraksi dengan orang lain, kurangnya kemampuan *leadership*, perbedaan budaya, tidak terbuka, rendahnya komitmen dan perbedaan visi.

#### 5.2.3.6 Penghargaan dan Umpan Balik

Tabel 5.2.3.6 Karakteristik Penghargaan dan Umpan Balik dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan Transformasional (<i>leadership style</i>)</li> </ul>	
6. Penghargaan dan Umpan Balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND sudah memberikan apresiasi dan umpan balik terhadap pekerja walaupun belum ada apresiasi khusus dari perusahaan</li> </ul>

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung para informan di lapangan, informasi yang didapat bahwa para informan baru memberikan penghargaan dan umpan balik terbatas pada rasa terima kasih dan teguran apabila menemui ketidaksesuaian. Hal ini tergambar dari informasi sebagai berikut:

*Supervisor 1* PT. RND menyatakan:

*“sejauh ini sih kalo memang ada pencapaian tertentu ya paling mengucapkan terima kasih saja dan menyampaikan di rapat agar bisa jadi contoh buat yang lain, sedangkan teguran juga disampaikan jika memang ada ketidaksesuaian dan disampaikan secara langsung. Kalo secara spesifik dari perusahaan sih belum.”*

*Supervisor 3* PT. RND menyatakan:

*“sejauh ini sih belum ada penghargaan khusus dari perusahaan klo saya sendiri ya paling mengucapkan terima kasih klo saya melihat ada pekerjaan yang bisa diselesaikan cepat, sedangkan klo untuk menegur apabila ada kesalahan yang dibuat ya saya langsung ke orangnya dan menanyakan alasan kenapa.”*

Memberikan umpan balik dan mengapresiasi terhadap kinerja pekerja merupakan tindakan nyata dari *safety leadership*. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung para *leader* di lapangan, para *leader* baru memberikan penghargaan dan umpan balik terbatas pada rasa terima kasih dan teguran apabila menemui ketidaksesuaian.

Hal ini diakui oleh pekerja di lapangan bahwa para pimpinan mereka memang belum memberikan bentuk apresiasi khusus namun penyampaian rasa terima kasih sudah dilakukan walaupun ada harapan dari mereka untuk memberikan apresiasi khusus agar motivasi bekerja dapat meningkat. Pemberian umpan balik juga diterapkan secara langsung baik oleh pimpinan ke para *supervisor* dan *team leader* ataupun para *supervisor* dan *team leader* ke para pekerjanya. Cara penyampaian umpan balik dari pimpinan saja yang berbeda satu sama lainnya.

### 5.2.3.7 Bertanggung Jawab

Tabel 5.2.3.7 Karakteristik Bertanggung Jawab dari Pimpinan PT. RND

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)</li> </ul>	
7. Bertanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan PT. RND memiliki tanggung jawab yang baik dengan melakukan pengawasan langsung</li> </ul>

Mampu melakukan pengawasan untuk memantau pelaksanaan HSE di lapangan menjadi bagian dari tanggung jawab pimpinan. Pengawasan untuk memantau pelaksanaan HSE dilakukan oleh *supervisor* 3, namun bisa juga dilakukan oleh para *team leader*, yang mana kegiatan tersebut dilakukan untuk mengevaluasi kinerja HSE secara berkala. Hal ini tergambar dari informasi yang didapat dari hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung para informan sebagai berikut:

*Supervisor* 3 PT. RND menyatakan:

*“untuk masalah HSE saya yang bertanggung jawab baik pelaksanaan program-program kerjanya hingga pengawasan. Para team leader juga membantu apalagi untuk inspeksi di kapal. Sejauh ini sih hasil pemantauan di lapangan pelaksanaan HSE belum optimal, karna ya memang saya akui sosialisasi dan penanaman tentang HSE dari kami juga belum optimal, mengingat kapasitas pekerjaan kami yang banyak sehingga HSE belum menjadi fokus kerja kami.”*

*Team Leader* 2 PT. RND menyatakan:

*“saya memang ada tanggung jawab untuk keselamatan kru kapal, sehingga memang untuk mengawasi pelaksanaan HSE di kapal itu saya berkoordinasi dengan wakil saya dan melaporkan ke supervisor 3 dan bagian operasi, apabila ditemukan masalah-masalah.”*

Pengawasan terhadap pelaksanaan HSE di lapangan, mengevaluasi secara berkala menjadi bagian dari tanggung jawab seorang pimpinan yang efektif. Para pemimpin PT. RND sudah melakukan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya masing-masing berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengamatan langsung di lapangan, walaupun untuk pengawasan yang dilakukan belum optimal namun perbaikan dari masukan-masukan yang ada berusaha untuk mereka implementasikan.

Ketujuh tindakan nyata dari *safety leadership* ini umumnya sudah dilakukan oleh para pimpinan PT. RND hanya elemen visi dan komunikasi yang masih belum berjalan dengan baik. Hal ini menjadi salah satu hambatan dari *safety leadership* di PT. RND.

Dari hasil analisa karakteristik *safety leadership* PT. RND memang manajemen perusahaan telah menunjuk *supervisor 3* sebagai penanggung jawab keselamatan di perusahaan, sedangkan wewenang dan tanggung jawab di lapangan di kendalikan langsung oleh para *team leader*, hanya saja saat ini perusahaan belum memiliki penanggung jawab keselamatan yang bertanggung jawab penuh terhadap perencanaan, implementasi, pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan program-program keselamatan, sehingga fungsi sistem manajemen keselamatan di perusahaan belum berjalan dengan optimal.

Sejalan dengan teori *management and leadership* yang dekemukakan oleh Collin & McLaughlin (1997) bahwa manajer memiliki fungsi sebagai pemimpin (*leader*), tetapi dalam aplikasinya tidak semua manajer memiliki fungsi kepemimpinan. Pemimpin yang berorientasi prestasi adalah pemimpin yang berusaha keras untuk mencapai tujuan dengan standar tertinggi (*achievement-oriented leadership*). Sedangkan M. Steers dalam (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi prestasi adalah pemimpin yang dapat memberikan bimbingan, pengarahan kerja secara jelas, dan adanya *rewards* bagi pengikut (anggota organisasi) yang berprestasi.

Perusahaan harus memiliki tanggung jawab dan wewenang yang jelas terhadap keselamatan bagi seluruh karyawan, agar pelaksanaan program keselamatan di perusahaan dapat di implementasikan dengan baik sampai tingkat operasional. Salah satu bentuk implementasinya adalah dengan membuat uraian pekerjaan (*job description*) secara tertulis yang di dalamnya terdapat aturan dan tanggung jawab keselamatan secara jelas. Fandy Tjiptono, (2001:153) (dalam Prabowo 2008:32-38) menjelaskan bahwa memiliki dan mau menerima tanggung jawab merupakan salah satu sifat kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian wewenang yang diberikan pimpinan digunakan untuk menentukan prioritas dalam melakukan pekerjaannya sehingga fungsi pimpinan dalam menyusun jalur pencapaian tujuan dapat tercapai.

Karakteristik *safety leadership* yang tergambar dari para pimpinan PT. RND dapat membantu menyelesaikan masalah para pimpinan PT. RND dalam mengarahkan pekerjaannya untuk meningkatkan kinerja *safety*. Namun, hal tersebut akan tidak berarti tanpa adanya nilai-nilai *safety* itu sendiri. Nilai-nilai *safety* yang dapat mencerminkan bahwa para pimpinan memiliki *safety leadership* antara lain selalu mengutamakan *safety* dalam hal apapun dengan mengoptimalkan anggaran *safety*, menjadikan *safety* sebagai integral dari sistem pekerjaan sehingga *safety* dapat menjadi *everybody concern*.



## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

1. Karakteristik sikap (personality) yang dimiliki oleh pimpinan PT. RND masih belum optimal pada karakteristik ketahanan emosi.
2. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional sudah digunakan oleh beberapa pimpinan PT. RND dalam mengarahkan pekerjaanya namun belum digunakan oleh direktur dan *supervisor* 3.
3. Karakteristik tindakan nyata dari *safety leadership* yang dimiliki oleh para pimpinan PT. RND belum optimal pada visi dan komunikasi.
4. Karakteristik *safety leadership* para pimpinan di PT. RND yang belum optimal seperti ketahanan emosi pimpinan yang tidak stabil, pimpinan PT. RND tidak memiliki perencanaan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan, perbedaan visi dan alur komunikasi yang tumpang tindih menjadi hambatan bagi para pimpinan PT. RND dalam mengarahkan pekerjaanya.

#### 6.2 Saran

Beberapa tindakan perbaikan sebagai saran untuk kajian *safety leadership* di PT. RND antara lain:

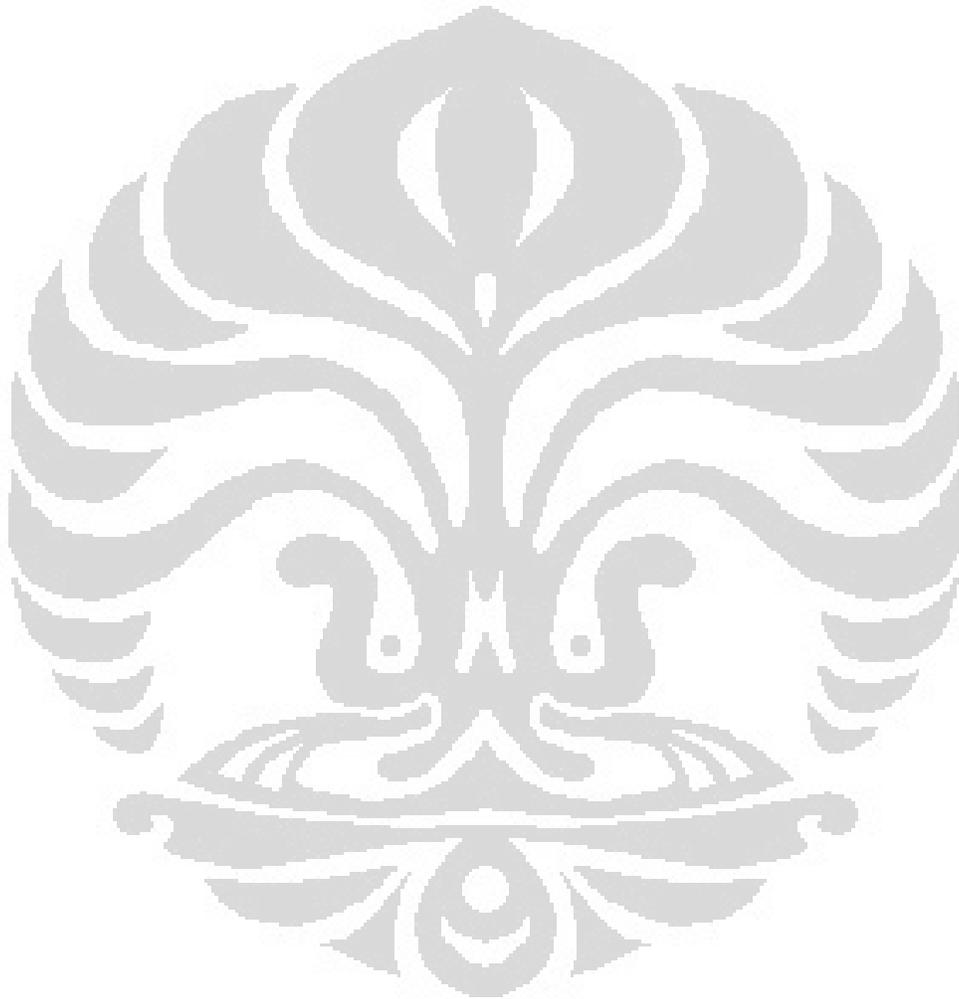
1. Diharapkan adanya pelatihan khusus mengenai *safety leadership* bagi para pimpinan PT. RND untuk menambah pengetahuan dan perspektif tentang *safety leadership* agar para pimpinan mampu mengarahkan pekerja untuk mencapai tujuan *safety* yang telah ditetapkan
2. Diharapkan memperbaiki alur kerja dan komunikasi agar pelaksanaan *safety* lebih efektif
3. Memberikan kesempatan bagi pekerja untuk terlibat dalam pembuatan program-program *safety*
4. Diharapkan membuat perencanaan kerja agar evaluasi mudah dilakukan

## DAFTAR PUSTAKA

- A O'Dea & R Flin. 2001. *Site Managers and Safety Leadership in the Offshore Oil and Gas*. Safety Science 37, p 39-57.
- Boeing Commercial Airplane Group. 2003. *World Class Safety Strategy*. International Journal Organisational Project Management 17, 4 p 392-397.
- Brantley, W.A. 2005. *Leadership Failure*. Walden University.
- Brown, Annie H. 2005. *A Study of Leadership Failure: Perceptions of Leaders within a Community College System*. Disertation. Applied Management and Decision Sciences. Walden University.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clare Galagher. 1997. *Health and Safety Management Systems: An Analysis of System Types and Effectiveness*. National Key Centre in Industrial Relations.
- Departemen Pendidikan Nasional dan Balai Pustaka. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ketiga*.
- Dominic Cooper. 2001. *Improving Safety Culture. A Practical Guide*. John Wiley & Prentice Hall. New Jersey.
- Ernst & Young. 2001. *Development of A Leadership Resource Pack*. Becket House 1 Lambeth Palace Road. London. United Kingdom.
- Freimuth, Robert J. 2006. *Perceptions Of Safety Culture: A Study Of Fire Chiefs In Volunteer Fire Departments*. Disertasi. Capella University.
- Gibson, J. H., Ivancevich J. M. & Donnally Jr. J. H. 1991. *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. Homeword III: Richard D. Irwin, Inc.
- Hersey, P, & Blachard K. H. 1985. *Life Cycle Theory of Leadership*. Training and Development Journal, 23(2), 26-34.
- Kotter, J.P. 2001. *What Leaders Really Do*. Harvard Business School Publishing Corporation. Harvard Business Review.
- Kotter, Erickson, Fairhust et al. 1997. *The Relationship Between Corp Culture and Safety Performance*. Profesional Safety. May: 29-33.
- Krause, T and Weekley, T. 2005. *New Paradigm for Safety Leadership: Understanding the Role of Leadership in Creating Safety Excellence*. Profesional Safety Magazine. November.

- Krause, T. 2005. *Leading with Safety*. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Krause, T & Weekley. 2005. *Safety Leadership. A Four Factor Model for Establishing a High Functioning Organization*. Professional Safety.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavioural*. 7th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Notoadmodjo S. 1993. *Pengantar Pendidikan Kesehatan dan Ilmu Perilaku Kesehatan*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Ospina, S. 2004. *Qualitative Research*. Edited by G. Goethals, G. Sorenson, J. MacGregor. SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi
- Payamta, 2003. *Gaya Kepemimpinan : Perkembangan dan Kepemimpinan Dalam Era Global*. Telaah , September No. 13.
- Prabowo, Ovi Setya. 2008. *Analisis Pengaruh Human Relation, Kondisi Fisik Lingkungan Kerja dan Leadership Terhadap Etos Kerja Karyawan Kantor Pendapatan Daerah di Pati*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Soehardi, Sigit. 2001. *Esensi Teori Perilaku Organisasional*. Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suprayitno, Degdo. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Rig Tenders Indonesia, Tbk*. Tesis. Magister Manajemen. Universitas Pancasila.
- McSween, Terry. 2010. *Construction Safety and Health. Behaviour Based Safety*. [www.arch.wsu.edu](http://www.arch.wsu.edu)
- Thoha, Miftah, 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Titov, Afian. 2008. *Kajian Safety Leadership Untuk Manajer di Perusahaan Jaringan Telekomunikasi X Indonesia*. Tesis. Fakultas Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Universitas Indonesia.
- Tsung-Chih Wu. 2007. *A Correlation Among Safety Leadership, Safety Climate and Safety Performance*. Journal of Loss Prevention in The Process Industries. Doi:10.1016/j.jlp2007.11.011.

Tsung-Chih Wu. 2007. *Interaction Effects of Organizational and Individual Factors on Safety Leadership in College and University Laboratories*. Journal of Loss Prevention in The Process Industries. Doi:10.1016/j.jlp2007.04.011.



Lampiran 1.

## PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM

Nama Pewawancara :  
Nama Pencatat :  
Tanggal :  
Tempat :  
Nama Informan :

### I. PETUNJUK UMUM

1. Sampaikan ucapan terima kasih kepada informan atas kesediaannya dan waktu yang telah diluangkan untuk diwawancarai
2. Jelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara

### II. PETUNJUK WAWANCARA MENDALAM

1. Wawancara dilakukan oleh pewawancara dan apabila memungkinkan dibantu oleh seorang pencatat
2. Informan bebas untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, saran dan komentar
3. Pendapat, pengalaman, saran dan komentar informan sangat bernilai
4. Jawaban tidak ada yang benar atau salah, karena wawancara ini untuk kepentingan penelitian
5. Semua pendapat, pengalaman, saran dan komentar akan dijamin kerahasiaannya
6. Sampaikan kepada informan bahwa wawancara ini akan direkam pada *tape recorder* untuk membantu ingatan pewawancara

### **III. PELAKSANAAN WAWANCARA**

#### **A. PERKENALAN**

1. Perkenalkan diri pewawancara
2. Menjelaskan maksud dan tujuan wawancara kepada informan
3. Meminta kesediaan informan untuk diwawancarai

### **IV. POKOK BAHASAN**

#### **1. Sikap (Personality)**

##### **a. Ketahanan emosi**

1. Bagaimana tidur Bapak malam ini? Apakah Bapak tidur nyenyak? Bagaimana dengan malam-malam diminggu kemarin?
2. Bagaimana sikap Bapak jika mendengar ada kecelakaan ditempat kerja?

##### **b. Bersikap terbuka**

1. Bagaimana hubungan Bapak dengan para pekerja, baik yang di kantor ataupun dengan para kru kapal?
2. Bagaimana Bapak menginformasikan informasi-informasi yang berkaitan dengan HSE?
3. Seberapa besar peranan Bapak dalam memberikan pendapat terhadap pelaksanaan HSE?

##### **c. Berorientasi pada pembelajaran**

1. Bagaimana Bapak mendapatkan informasi mengenai HSE?
2. Bagaimana menurut Bapak peranan HSE dalam menunjang bisnis Bapak?

##### **d. Berinteraksi dengan orang lain**

1. Menurut Bapak, jika terdapat masalah di tempat kerja, seberapa besar pengaruh Bapak dalam menyelesaikan masalah tersebut?
2. Bagaimana sikap Bapak jika ada salah satu pekerja Bapak yang bekerja mencapai target yang ditetapkan?

##### **e. Sifat berhati-hati**

1. Menurut Bapak, dalam pelaksanaan pekerjaan, seberapa besar pengaruh pembuatan rencana kerja?

2. Bagaimana Bapak menjalankan kegiatan di tempat kerja dan cara mengevaluasi kegiatan tersebut?

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional (Leadership Style)**

### **a. Penuh tantangan**

1. Menurut Bapak apa arti sebuah tantangan?
2. Bagaimana sikap Bapak dengan ide-ide baru yang ada di tempat kerja?

### **b. Ikut terlibat**

1. Seberapa besar keterlibatan Bapak dalam mendiskusikan suatu permasalahan di tempat kerja?
2. Bagaimana Bapak membantu para pekerja dalam menjalankan pekerjaan mereka?

### **c. Inspiratif**

1. Bagaimana tanggapan Bapak mengenai program-program HSE yang sudah ada saat ini?
2. Menurut Bapak sudah seberapa besar kesesuaian pelaksanaan program-program tersebut?

### **d. Mampu mempengaruhi**

1. Bagaimana Bapak memberikan kepercayaan terhadap para pekerja?
2. Seberapa besar pengaruh para pekerja dalam pembuatan keputusan yang Bapak buat?

## **3. Tindakan Nyata (Best Practices)**

### **a. Memiliki visi**

1. Bagaimana Bapak mengkomunikasikan kebijakan keselamatan kepada para pekerja?
2. Menurut Bapak, seberapa besar pengaruh kebijakan keselamatan tersebut bagi keselamatan pekerja di tempat kerja?

### **b. Dapat dipercaya**

1. Bagaimana komitmen Bapak terhadap keselamatan dan kesehatan kerja?
2. Menurut Bapak, seberapa besar pengaruh Bapak dalam pelaksanaan keselamatan di tempat kerja?

**c. Berorientasi pada langkah nyata**

1. Bagaimana peranan Bapak dalam kegiatan keselamatan kerja?
2. Langkah-langkah seperti apa yang telah Bapak lakukan dalam upaya peningkatan keselamatan di tempat kerja?

**d. Kerja sama**

1. Bagaimana bentuk dukungan Bapak terhadap program-program keselamatan?
2. Menurut Bapak, seberapa besar keterlibatan Bapak dalam penyelesaian masalah keselamatan di tempat kerja?

**e. Mampu berkomunikasi dengan baik**

1. Bagaimana Bapak mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan keselamatan kepada atasan, rekan kerja dan para pekerja?
2. Menurut Bapak, seberapa efektif komunikasi antar bawahan ke atasan atau sebaliknya terutama terkait komunikasi mengenai keselamatan di tempat kerja?

**f. Penghargaan dan umpan balik**

1. Bagaimana Bapak mengapresiasi kinerja dari para pekerja?
2. Menurut Bapak, seberapa besar pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja keselamatan?

**g. Bertanggung jawab**

1. Bagaimana Bapak memantau kegiatan keselamatan kepada para pekerja?
2. Bagaimana Bapak mengevaluasi kinerja keselamatan para pekerja di tempat kerja?

Lampiran 2.

## Matriks Hasil Wawancara Mendalam dengan Direktur PT. RND

		KARAKTERISTIK INFORMAN
Direktur PT. RND • Umur • Pendidikan • Masa Kerja di PT. RND • Masa Kerja keseluruhan		50 tahun SLTA 9 tahun 30 tahun
VARIABEL	DIREKTUR PT. RND	
<b>1. Sikap</b> <b>a. Ketahanan emosi</b>	Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat	<i>“saya cukup tidur 2 jam walaupun baru pulang dari Balikpapan. Memang saya kalo melihat pekerjaan yang tidak sesuai saya langsung ngomel ditempat, tapi abis itu sudah selesai. Jadi di sini sudah tau klo saya marah-marah berarti memang ada yang salah.”</i>
<b>b. Bersikap Terbuka</b>	Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja	<i>“kalo dengan anak-anak ya saya itu ditakuti, saya sih biasa saja..ya paling lewat supervisor atau team leader itu lah komunikasinya”</i>
<b>c. Berorientasi Pada Pembelajaran</b>	Kreatif, aktif dalam mencari informasi di lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	<i>“saya itu klo memang salah silahkan saja diberikan masukan, karena kalo memang saya tidak tahu saya akan mencari tahu entah itu HSE, entah itu teknis penyewaan kapal. Saya kan simple aja apa yang dibutuhkan klien klo bisa saya usahakan ya ada aja.”</i>
<b>d. Berinteraksi dengan Orang Lain</b>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian	<i>“biasanya klo diskusi dengan saya itu anak-anak suka pada sungkan jadi</i>

Desyawati Utami  
1006798562

	pekerja, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja	<i>paling disampaikan melalui supervisor dan team leadernya dan biasanya masalah anggaran saja karena kan uang ga keluar klo ga ada acc dari saya. Terkait penghargaan khusus belum ada paling ya ucapan trima kasih”</i>
<b>e. Sikap Berhati-hati</b>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	<i>“waah bicara tentang rencana kerja, saya itu nda pernah pakai rencana..yang penting jalan”</i>
<b>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> <b>a. Penuh Tantangan</b>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	<i>“disini itu terbuka untuk hal-hal baru karna kan memang informasi diluar berkembang terus ya selama ide-ide tersebut untuk meningkatkan perusahaan saya akan dukung, kalo idenya malah bikin perusahaan tekor, pekerjaan nda ada, tapi pengeluaran jalan terus nah ini yang saya ga suka.”</i>
<b>b. Ikut Terlibat</b>	Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan ikut serta dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja	<i>“kalo ada masalah biasanya anak-anak sih cerita apalagi klo menyangkut uang..saya juga sering ngasih masukan berdasarkan pengalaman saya, walaupun detailnya nanti kita diskusi”</i>
<b>c. Inspiratif</b>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	<i>“untuk urusan HSE sudah menjadi tanggung jawab supervisor 3 jadi saya hanya melihat ulang ya lebih kepada anggaran yang akan dialokasikan, selain itu saya ikut saja.”</i>

<p><b>d. Mampu Mempengaruhi</b></p>	<p>Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan</p>	<p><i>“saya itu orangnya percaya-percaya saja asal mereka melakukannya dengan benar, yang saya nda suka itu klo diberi kepercayaan tapi tidak sesuai trus nda ngomong ada masalah apa nda, buntutnya saya-saya juga yang ngerjain”</i></p>
<p><b>3. Tindakan Nyata</b> <b>a. Memiliki Visi</b></p>	<p>Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain</p>	<p><i>“karena untuk HSE ini supervisor 3 yang handle ya saya ikut aja..gampang aja lha..saya lihat sih belum ada pengaruh di tempat kerja ya baru nempel aja tuh di dinding dan kapal hehe”</i></p>
<p><b>b. Dapat Dipercaya</b></p>	<p>Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan</p>	<p><i>“saya coba untuk konsisten serta respek terhadap pekerja saya dengan cara memberi contoh untuk berlaku sesuai peraturan yang telah disepakati. Komitmen saya untuk HSE ini ya mungkin baru sekedar mengikuti apa-apa yang sudah dibuat karna saya belum terlalu melihat keefektifan HSE ini selain sebagai prasyarat dalam mendapatkan pekerjaan, mungkin kedepan kita akan tingkatkan.”</i></p>
<p><b>c. Berorientasi pada Langkah Nyata</b></p>	<p>Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya <i>safety</i>, kreatif dalam peningkatan keselamatan</p>	<p><i>“karna HSE ini sudah diurus supervisor 3 jadi peranan saya ya hanya mengikuti yang sudah jalan aja..paling input-input yang berkaitan dengan anggaran saja”</i></p>
<p><b>d. Kerja Sama</b></p>	<p>Mendukung keputusan <i>safety</i> yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan <i>safety</i></p>	<p><i>“selama ini sih saya mendukung aja kegiatan-kegiatan HSE, klo memang memerlukan bantuan saya ya saya usahakan bantu”</i></p>

	mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah <i>safety</i> yang berdampak pada mereka	
<b>e. Komunikasi</b>	Menyampaikan informasi <i>safety</i> baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja	“buat saya urusan operasi ya ke supervisor 1, urusan HSE ke supervisor 2, urusan marketing ke supervisor 3, tapi ya pelaksanaannya bisa saling ngikutin, ya yang longgar bantu yang sibuk lha, jadi klo saya tanya ya harus mengerti semua biar efektif.”
<b>f. Penghargaan dan Umpan Balik</b>	Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor pikirkan tentang <i>safety</i> , konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja	“buat saya klo memang ada pencapaian pekerjaan yang baik ya saya coba berikan makan-makan lah dengan para pekerja itu, kalo secara khusus sih nda ada..kalo ada yang salah ya saya langsung tegur ditempat, mau atasan saya, klien atau bawahan saya”
<b>g. Bertanggung Jawab</b>	Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i>	“sesekali memang saya lakukan sidak tapi umumnya supervisor 3 yang melakukan pengawasan terhadap HSE ini nanti dia laporan ke saya”

## MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN *SUPERVISOR 1 PT. RND*

		KARAKTERISTIK INFORMAN
<i>Supervisor 1 PT. RND</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umur</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>		35 tahun Ekonomi 9 tahun 9 tahun
VARIABEL	<i>SUPERVISOR 1 PT. RND</i>	
<b>1. Sikap</b> <b>a. Ketahanan emosi</b>	Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat	<i>“tidur semalam nyenyak ya kalopun kurang nyenyak karna memikirkan masalah pekerjaan ya sedikit. Klo memang ada masalah dengan anak buah kapal ya lebih mendengarkan dulu situasinya ya berdiskusi lah.”</i>
<b>b. Bersikap Terbuka</b>	Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja	<i>“kalo saya apabila memang ada informasi mengenai HSE apalagi untuk keperluan kapal-kapal kita ya langsung saya informasikan baik via email atau HSE meeting, klo memang ternyata informasi itu datang dari rekan kerja atau kru kapal ya segera kita follow up.”</i>
<b>c. Berorientasi Pada Pembelajaran</b>	Kreatif, aktif dalam mencari informasi di lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	<i>“buat informasi HSE ya biasanya saya diskusi dengan supervisor 3 atau dari para klien karna memang sekarang HSE itu sudah jadi bagian dari proses bisnis sih ya jadi mau tidak mau ya harus belajar”</i>
<b>d. Sikap Berinteraksi dengan Orang</b>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian	<i>“sejauh ini untuk kinerja HSE belum ada penghargaan yang perusahaan</i>

<b>Lain</b>	pekerja, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja	<i>berikan, namun memang ada rencana kedepan aka nada semacam penghargaan HSE tapi itu melihat anggaran perusahaan juga.”</i>
<b>e. Sikap Berhati-hati</b>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	<i>“kalo rencana kerja nda pakai tuh ya karna di lapangan berubah-ubah terus jadi kalo direncanain malah kadang ga jalan..ya paling buat catatan-catatan kecil aj, kalo saya lagi ingat hehe”</i>
<b>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> <b>a. Penuh Tantangan</b>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	<i>“ya tantangan itu kan buat motivasi kita dalam melakukan pekerjaan jadi ya kalo saya ya dilakukan sesuai kemampuan saya, sering-sering diskusilah”</i>
<b>b. Ikut Terlibat</b>	Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan ikut serta dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja	<i>“saya sering dicurhatin oleh kru kapal, umumnya masalah gaji dan ketidakpuasan saat kapal standby, ya saya dengarkan dan saya coba tenangkan untuk kemudian saya tindak lanjuti ke pimpinan untuk penyelesaiannya.”</i>
<b>c. Inspiratif</b>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	<i>“klo program HSE itu kan sudah diatur oleh supervisor 3 jadi kami ikut saja pelaksanaannya ya kalo ada hubungannya dengan operasional paling kita diskusikan saja”</i>
<b>d. Mampu Mempengaruhi</b>	Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan	<i>“klo ke pekerja, saya tinggal kasih garis besarnya saja biar mereka lanjut sendiri nanti kalo tidak jelas ya tanya ke saya, nah klo tidak ada saya anggap aman karna kan mereka yang lebih paham secara teknis”</i>

<p><b>3. Tindakan Nyata</b> <b>a. Memiliki Visi</b></p>	<p>Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain</p>	<p><i>“klo memang ada arahan dari supervisor 3 ya saya sampaikan ke bawahan saya, sebisa mungkin klo saya ke kapal ya saya coba berlaku safety ya, klo saya lihat sih kebijakan safety ini belum tersosialisasikan dengan baik”</i></p>
<p><b>b. Dapat Dipercaya</b></p>	<p>Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan</p>	<p><i>“saya sih komit-komit aja untuk safety ini, ya peranan saya paling membantu supervisor 3 dalam pelaksanaan dan pengawasan HSE”</i></p>
<p><b>c. Berorientasi pada Langkah Nyata</b></p>	<p>Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya safety, kreatif dalam peningkatan keselamatan</p>	<p><i>“untuk pelaksanaan HSE sampai saat ini sih saya ikut saja dengan apa yang sudah ditetapkan ya paling memberikan masukan-masukan saja”</i></p>
<p><b>d. Kerja Sama</b></p>	<p>Mendukung keputusan safety yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan safety mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah safety yang berdampak pada mereka</p>	<p><i>“ya bentuk dukungan kami untuk HSE ya memang sebatas pelaksanaan saja karena program-program dan jadwalnya kan sudah dibuatkan, ya untuk masukan-masukan lainnya sih belum ada kecuali kalo memang dibutuhkan oleh supervisor 3.”</i></p>
<p><b>e. Mampu Berkomunikasi dengan Baik</b></p>	<p>Menyampaikan informasi safety baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan safety yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“tidak hanya informasi safety, informasi apapun yang berkaitan dengan pekerjaan ya pasti diinformasikan tapi ya itu disini setiap keputusan harus ke direktur dulu jadi sebelum di sampaikan ke yang lain ya harus ke direktur dulu jadi tunggu-tungguan deh, direktur belum jawab ya diem aja daripada salah”</i></p>

<p><b>f. Penghargaan dan Umpan Balik</b></p>	<p>Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor pikirkan tentang <i>safety</i>, konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“sejauh ini sih kalo memang ada pencapaian tertentu ya paling mengucapkan terima kasih saja dan menyampaikan di rapat agar bisa jadi contoh buat yang lain, sedangkan teguran juga disampaikan jika memang ada ketidaksesuaian dan disampaikan secara langsung. Kalo secara spesifik dari perusahaan sih belum.”</i></p>
<p><b>g. Bertanggung Jawab</b></p>	<p>Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i></p>	<p><i>“kalo mantau kerjaan langsung memang tanggung jawab saya kan saya operasional nah kalo pemantauan safety biasanya ada koordinasi dulu dengan supervisor 3 tapi biasanya saya juga bantu memantau pelaksanaan safety karna memang berkaitan dengan operasional juga seperti penggunaan APD saat bekerja, ya seperti itulah”</i></p>

## MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN *SUPERVISOR 2 PT. RND*

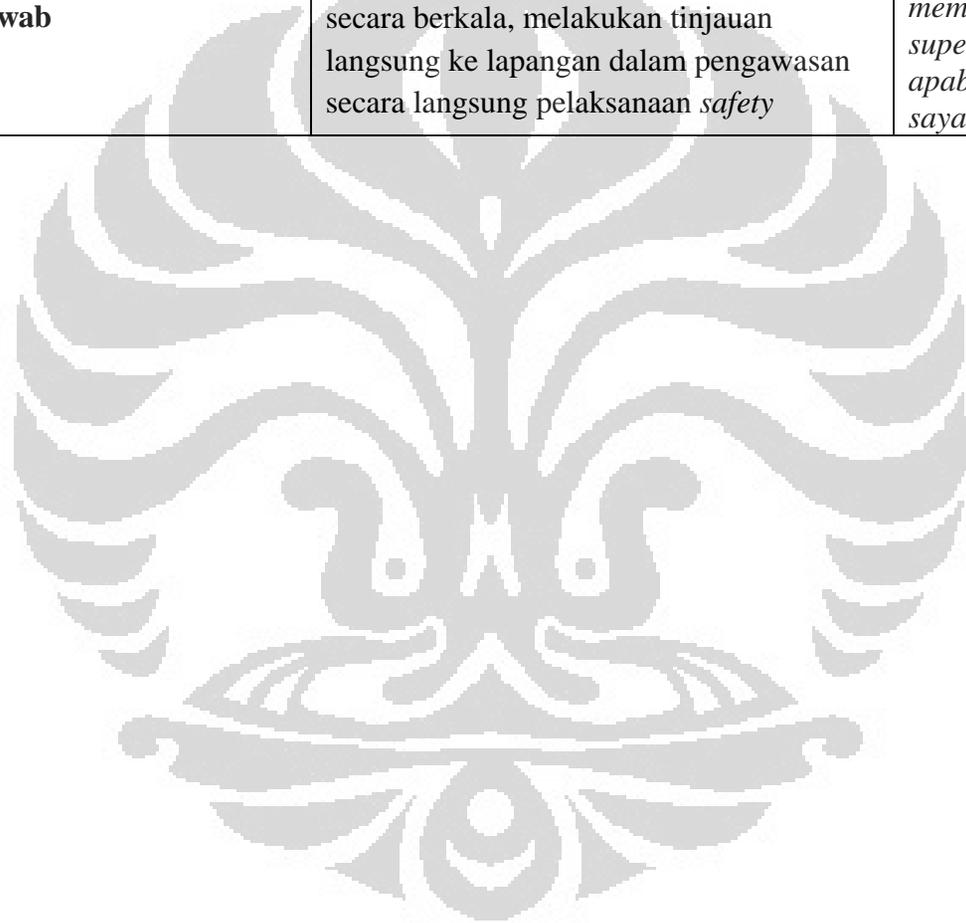
	KARAKTERISTIK INFORMAN	
<p><i>Supervisor 2 PT. RND</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umur</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>	<p>52 tahun</p> <p>AIP</p> <p>1 tahun</p> <p>25 tahun</p>	
VARIABEL	<i>SUPERVISOR 2 PT. RND</i>	
<p><b>1. Sikap</b></p> <p><b>a. Ketahanan emosi</b></p>	Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat	<i>“berbicara mengenai pola tidur saya nyenyak, apalagi klo setelah berolahraga. Apabila saya melihat ketidaksesuaian yang dilakukan pekerja, saya akan memanggil mereka dan menanyakan alasannya lalu kita ajak diskusi untuk penyelesaiannya.”</i>
<p><b>b. Bersikap Terbuka</b></p>	Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja	<i>“hubungan saya dengan para pekerja sih baik-baik saja ya kalo memang ada informasi yang saya dapat dan perlu dishare ya saya share, kalo HSE sendiri paling saya input-input saja ke supervisor 3”</i>
<p><b>c. Berorientasi Pada Pembelajaran</b></p>	Kreatif, aktif dalam mencari informasi di lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	<i>“informasi HSE saya dapat dari supervisor 3 atau media informasi lain karna memang HSE sudah menjadi pra syarat untuk mendapatkan pekerjaan jadi mau tidak mau harus menyesuaikan dengan bisnis kita, bagus sih kalo memang kita laksanakan dengan benar”</i>
<p><b>d. Sikap Berinteraksi dengan Orang Lain</b></p>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian pekerja, mendiskusikan permasalahan yang	<i>“masalah itu pasti ada tinggal bagaimana menghadapinya, kalo saya selalu mendiskusikan dengan staff saya</i>

	dihadapi di lingkungan kerja	<p><i>bila menemukan masalah. Karna mungkin saya mengerti secara umum permasalahan tersebut namun yang menjalankan kan temen-temen kru di kapal, jadi mereka mungkin lebih mengetahui akar permasalahannya, nah dari situ baru dicarikan solusi bersama.”</i></p> <p><i>“ooo kalo disini sepertinya belum ada karena HSE sendiri baru pelaksanaan standar saja seperti pemenuhan APD dan pemberian pelatihan-pelatihan, mungkin kedepannya aka nada agar para pekerja di perusahaan ini semakin peduli dengan HSE.”</i></p>
<b>e. Sikap Berhati-hati</b>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	<p><i>“saya selalu membuat perencanaan, hal itu membantu saya untuk kembali fokus pada pekerjaan, karna bagaimanapun HSE itu kan sistem sehingga tidak akan serta merta merubah rencana yang sudah dibuat, sehingga pelaksanaan dan evaluasinya bisa dilakukan maksimal. Memang kalo belum terbiasa membuat rencana akan merasa merepotkan.”</i></p>
<b>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> <b>a. Penuh Tantangan</b>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	<p><i>“tantangan itu buat saya untuk mengukur kemampuan saya. Saya selalu optimis mampu untuk menyelesaikan tantangan yang ada. Ini juga memberikan pembuktian seberapa besar kemampuan kita yang dapat kita berikan kepada perusahaan.”</i></p>
<b>b. Ikut Terlibat</b>	Membantu orang lain untuk berkomitmen	<p><i>“selain masalah pekerjaan saya juga</i></p>

	dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan ikut serta dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja	<i>sering menerima cerita dari staff saya untuk masalah keluarga, ya klo saya bisa bantu ya saya bantu minimal saya dengarkanlah cerita mereka sehingga agak sedikit berkurang beban mereka. Itu kan sebagai bentuk perhatian juga terhadap mereka.”</i>
<b>c. Inspiratif</b>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	<i>“menurut saya program-program safety yang dibuat sudah mewakili bisnis kita namun memang pelaksanaannya saja yang belum efektif, kalo saya ya paling memberikan input aja sesuai pengalaman saya”</i>
<b>d. Mampu Mempengaruhi</b>	Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan	<i>“saya mencoba untuk memberikan kepercayaan kepada staff saya sehingga saya pun akan dipercaya oleh staff saya, namun pengawasan tetap saya lakukan sehingga saya bisa memantau kerja mereka dan apabila dibutuhkan saya dapat segera memberikan solusi.”</i>
<b>3. Tindakan Nyata</b> <b>a. Memiliki Visi</b>	Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain	<i>“karena kebijakan K3 sudah dibuatkan ya paling peranan saya hanya mengingatkan saja klo memang saya melihat ada yang belum sesuai karna ya memang disini baru nempel di dinding aja tuh kebijakan”</i>
<b>b. Dapat Dipercaya</b>	Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan	<i>“karna memang safety itu penting ya kita memang harus konsisten menjalankannya jadi saya berusaha untuk memberikan contoh yang baik saja”</i>

<p><b>c. Berorientasi pada Langkah Nyata</b></p>	<p>Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya <i>safety</i>, kreatif dalam peningkatan keselamatan</p>	<p><i>“peranan saya ya paling memberikan input-input sesuai kapasitas saya, membantu mensosialisasikan ke pekerja, mengingatkan mereka untuk bekerja secara aman”</i></p>
<p><b>d. Kerja Sama</b></p>	<p>Mendukung keputusan <i>safety</i> yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan <i>safety</i> mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah <i>safety</i> yang berdampak pada mereka</p>	<p><i>“oo saya mendukung penuh kegiatan safety yang ada, kalo memang diperlukan ya saya akan bantu sesuai kemampuan saya, minimal mengingatkan apabila melihat ketidaksesuaian”</i></p>
<p><b>e. Komunikasi</b></p>	<p>Menyampaikan informasi <i>safety</i> baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“untuk komunikasi di kami ini ya memang masih belum jelas, misal saya bertanggung jawab operasi, tapi klo supervisor 3 minta untuk pelaksanaan HSE ya saya jalankan klo memang tidak terkontrol oleh saya baru saya berikan ke team leader 1, sebaliknya pun begitu jadi memang agak semerawut karna memang direktur kami ya paling hanya menanyakan ke para supervisor ini.”</i></p>
<p><b>f. Penghargaan dan Umpan Balik</b></p>	<p>Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor pikirkan tentang <i>safety</i>, konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“kalo saya sih berusaha untuk memberikan penghargaan ya walo sekedar makan bersama, minimal kan untuk memberikan apresiasi sama halnya klo saya menegur ya saya akan langsung panggil mereka agar lebih enak ngomongnya. Memang sebaiknya dari perusahaan juga ada sih tapi mungkin kedepannya bisa diberi</i></p>

		<i>masukan agar pekerja kita bisa lebih termotivasi”</i>
<b>g. Bertanggung Jawab</b>	Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i>	<i>“ooo saya tidak terlalu memantau secara khusus untuk HSE karna memang pemantauan dilakukan oleh supervisor 3 paling saya membantu apabila saya sidak ya aspek ini sekalian saya supervisi”</i>



## MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN *SUPERVISOR 3 PT. RND*

		KARAKTERISTIK INFORMAN
<i>Supervisor 3 PT. RND</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umur</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>		26 tahun Teknik Kimia 2 tahun 3 tahun
VARIABEL	<i>SUPERVISOR 3 PT. RND</i>	
<b>1. Sikap</b> <b>a. Ketahanan emosi</b>	Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat	<i>“saya sih merasa tidur saya nyenyak-nyenyak saja namun istri saya sering berkata bahwa saya suka mengigau untuk urusan pekerjaan. Kadang kalo saya melihat pekerjaan anak buah saya yang tidak sesuai memang saya suka langsung memarahi mereka.”</i>
<b>b. Bersikap Terbuka</b>	Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja	<i>“kaitannya dengan penerapan HSE saya suka memberikan informasi tapi ya memang masih butuh peningkatan, karna di kita ini HSE baru berupa dokumentasi saja.”</i>
<b>c. Berorientasi Pada Pembelajaran</b>	Kreatif, aktif dalam mencari informasi di lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	<i>“HSE bukan hal yang baru buat saya karena selain menjadi pra syarat tender juga memang untuk kepentingan banyak orang jadi saya harus update untuk masalah ini, sehingga bisa mendatangkan pekerjaan juga bagi perusahaan.”</i>
<b>d. Sikap Berinteraksi dengan Orang Lain</b>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian pekerja, mendiskusikan permasalahan yang	<i>“penghargaan khusus HSE sih belum ada baru training-training mungkin karna belum ada anggaran khusus</i>

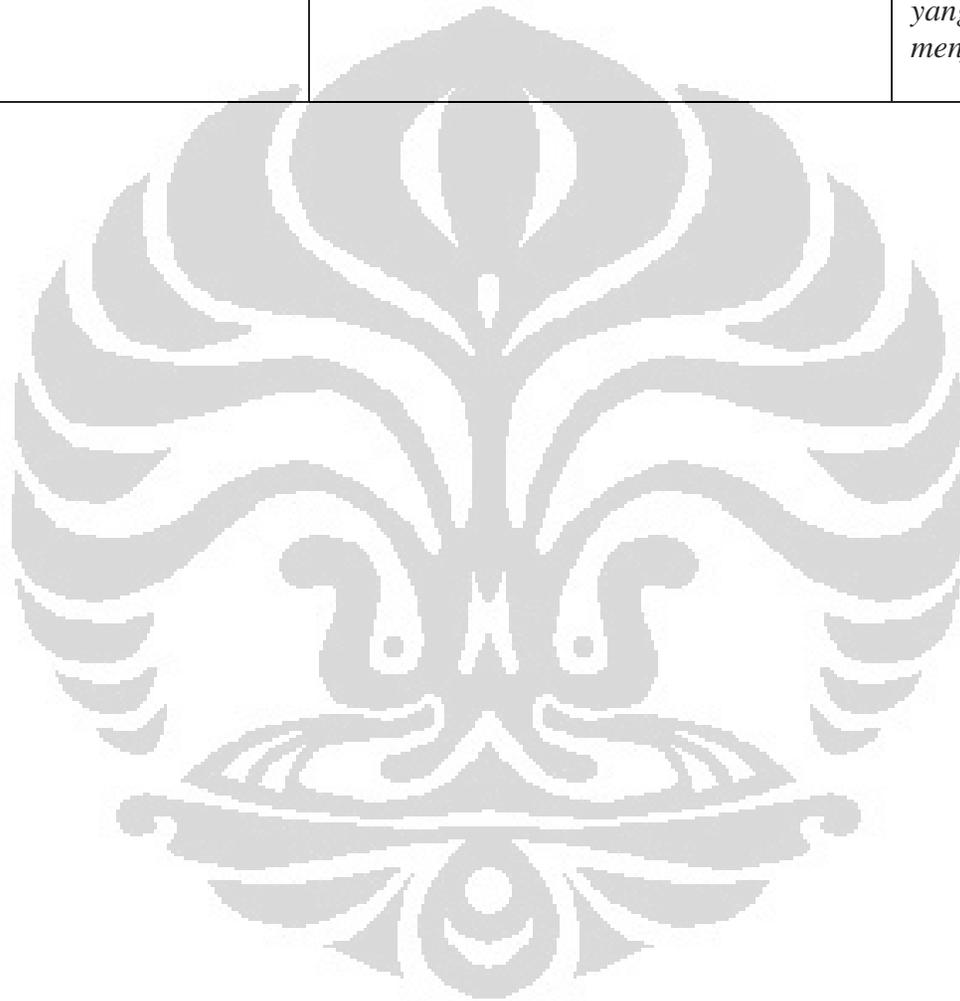
	dihadapi di lingkungan kerja	<i>untuk itu jadi belum dialokasikan, mudah-mudahan saja kedepannya bisa dilakukan agar para pekerja lebih ada motivasi.”</i>
<b>e. Sikap Berhati-hati</b>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	<i>“selama ini saya jarang membuat rencana kerja karna setiap hari saya tidak bisa mengetahui keperluan yang prioritas yang mana. Terkadang masalah HSE itu kan tiba-tiba jadi saya harus bertindak cepat untuk menyelesaikan masalah tersebut jadi ya langsung saja tuh bekerjanya tidak menggunakan rencana-rencana, ya walaupun hasilnya jadi kurang maksimal sih. Kalo untuk HSE sih ada hanya pelaksanaannya yang butuh peningkatan karna kan sifatnya HSE itu mengecek secara berkala, nah mendokumentasikannya ini yang belum maksimal”</i>
<b>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> <b>a. Penuh Tantangan</b>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	<i>“tantangan buat saya itu ya melakukan pekerjaan yang tidak biasa saya lakukan, hasilnya mungkin akan belum maksimal karna kan perlu belajar, di bisnis ini ya memang banyak tantangan yang saya hadapi jadi dijalani saja kan juga ada proses diskusi”</i>
<b>b. Ikut Terlibat</b>	Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan ikut serta	<i>“untuk HSE jelas keterlibatan saya besar, apalagi HSE ini kan menjadi prasyarat dalam tender jadi ya pasti saya koordinasikan dengan direktur, para supervisor dan para team leader”</i>

	dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja	
<b>c. Inspiratif</b>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	<i>“program HSE ini kan saya buat sesuai standar yang ada pasti banyak kekurangan karna kan memang dari input saya saja belum berkorelasi dengan operasional jadi ya butuh masukan sana sini tapi secara umumnya sih sudah tercakup dalam program-program yang ada”</i>
<b>d. Mampu Mempengaruhi</b>	Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan	<i>“mempertimbangkan akibat dari apapun yang saya sampaikan atau lakukan memang harus saya lakukan mengingat tanggung jawab saya untuk keselamatan, sehingga mungkin terkadang saya terlihat cepat sekali merubah keputusan karna melihat ada ketidaksesuaian, memang sebaiknya dilakukan pengecekan terlebih dahulu tapi ya bagaimana kalo mendapat informasinya juga mendadak, maklum disini belum ada spesifikasi pekerjaan.”</i>
<b>3. Tindakan Nyata</b> <b>a. Memiliki Visi</b>	Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain	<i>“saya bertanggung jawab atas HSE dan kegiatan harian perusahaan, bisa dikatakan pekerjaan saya memang tumpang tindih tapi ya mau gimana lagi disini klo bisa dikerjakan oleh satu orang ya dikerjakan sendiri. Oleh karena itu komunikasi tentang pencapaian HSE kadang suka terhambat.”</i>

<p><b>b. Dapat Dipercaya</b></p>	<p>Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan</p>	<p><i>“komitmen saya untuk HSE sudah jelas bahwa HSE bukan lagi hanya diimplementasikan karna merupakan prasyarat mendapat pekerjaan, sehingga penerapannya hanya sebatas penggunaan APD, pengisian rekaman-rekaman perawatan dan sebagainya namun bisa dijadikan kesadaran tiap karyawan baik yang di kantor ataupun yang di kapal untuk bekerja secara aman.”</i></p>
<p><b>c. Berorientasi pada Langkah Nyata</b></p>	<p>Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya <i>safety</i>, kreatif dalam peningkatan keselamatan</p>	<p><i>“saya membuat program-program HSE beserta jadwalnya sehingga semua karyawan di perusahaan, baik di kantor atau di kapal mampu melaksanakan program tersebut. Selain itu pengawasan secara langsung ke kapal-kapal kami juga menjadi salah satu upaya agar permasalahan <i>safety</i> yang ada bisa segera ditangani.”</i></p>
<p><b>d. Kerja Sama</b></p>	<p>Mendukung keputusan <i>safety</i> yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan <i>safety</i> mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah <i>safety</i> yang berdampak pada mereka</p>	<p><i>“saya selalu berkoordinasi dengan yang lain karna saya yakin program <i>safety</i> yang saya buat ini masih banyak kekurangan jadi saat saya sidak dan mendapat input baik dari atasan atau bawahan ya saya tambahkan agar program <i>safety</i> ini lebih efektif”</i></p>
<p><b>e. Mampu Berkomunikasi dengan Baik</b></p>	<p>Menyampaikan informasi <i>safety</i> baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“seperti yang saya katakan sebelumnya bahwa saya memang dipercaya untuk mengurus HSE namun dalam pelaksanaannya saya juga mengurus teknis pekerjaan yang menyangkut</i></p>

		<p><i>pemasaran hingga terjadinya kerjasama dengan klien, sehingga karna beban tanggung jawab yang berlebih inilah, keputusan-keputusan harus saya koordinasikan dengan supervisor lainnya dan direktur. Memang terkadang jadi terlihat repot karna harus menunggu keputusan dari direktur padahal keputusan kita ditunggu klien, belum lagi kaitannya dengan sosialisasi ke team leader untuk membantu pelaksanaan. Jadi bisa dikatakan untuk merealisasikan serta fokus terhadap upaya-upaya keselamatan agak terhambat.”</i></p>
<p><b>f. Penghargaan dan Umpan Balik</b></p>	<p>Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor pikirkan tentang <i>safety</i>, konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“sejauh ini sih belum ada penghargaan khusus dari perusahaan klo saya sendiri ya paling mengucapkan terima kasih klo saya melihat ada pekerjaan yang bisa diselesaikan cepat, sedangkan klo untuk menegur apabila ada kesalahan yang dibuat ya saya langsung ke orangnya dan menanyakan alasan kenapa.”</i></p>
<p><b>g. Bertanggung Jawab</b></p>	<p>Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i></p>	<p><i>“untuk masalah HSE saya yang bertanggung jawab baik pelaksanaan program-program kerjanya hingga pengawasan. Para team leader juga membantu apalagi untuk inspeksi di kapal. Sejauh ini sih hasil pemantauan di lapangan pelaksanaan HSE belum optimal, karna ya memang saya akui</i></p>

		<p><i>sosialisasi dan penanaman tentang HSE dari kami juga belum optimal, mengingat kapasitas pekerjaan kami yang banyak sehingga HSE belum menjadi fokus kerja kami.”</i></p>
--	--	--



## Matriks Hasil Wawancara Mendalam dengan *Team Leader* 1 PT. RND

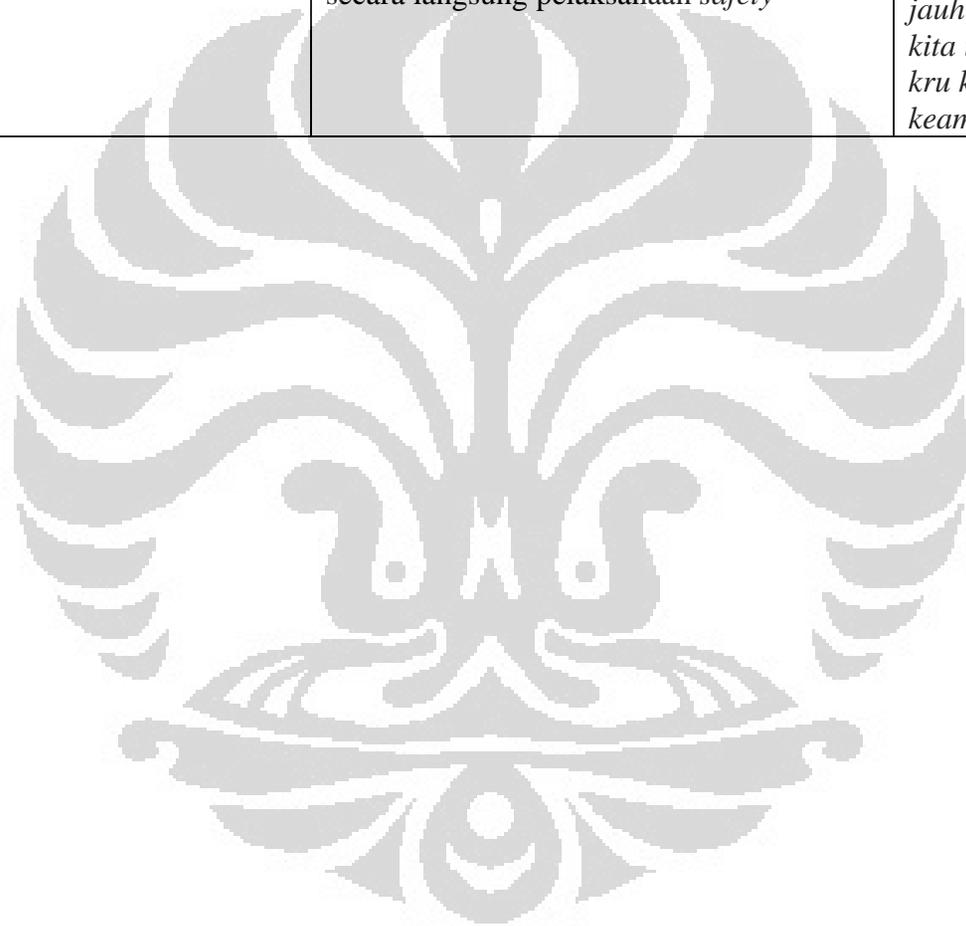
		KARAKTERISTIK INFORMAN
<i>Team Leader</i> 1 PT. RND <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umur</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>		35 tahun Ekonomi 5 tahun 7 tahun
VARIABEL	<i>TEAM LEADER</i> 1 PT. RND	
<b>1. Sikap</b> <b>a. Ketahanan emosi</b>	Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat	“ <i>semalam tidur karna bincang-bincang dengan kawan sehingga agak larut namun biasanya ya tidur cukup nyenyak ya. Kalo saya melihat yang tidak sesuai dilakukan anak buah kapal ya saya langsung menegur dan bertanya alasannya kenapa koq aturannya dilanggar, baik-baiklah.</i> ”
<b>b. Bersikap Terbuka</b>	Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja	“ <i>saya itu suka dicurhatin ama kru kapal ya didengarkan kalo memang bisa kasih solusi ya saya berikan entah itu kerjaan atau masalah pribadi</i> ”
<b>c. Berorientasi Pada Pembelajaran</b>	Kreatif, aktif dalam mencari informasi di lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	“ <i> mungkin sekilas melihat HSE itu ya begitu-begitu aja, tapi sebenarnya HSE itu naluri alami individu untuk mendapatkan rasa aman. Nah proses mendapatkan itulah yang perlu dipelajari bagaimana mendapatkan rasa aman dalam bekerja. Jadi klo saya banyak diskusi dengan supervisor saya untuk HSE ini.</i> ”
<b>d. Sikap Berinteraksi dengan Orang</b>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian	“ <i>disini belum ada penghargaan HSE,</i> ”

<b>Lain</b>	pekerja, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja	<i>baru pengucapan terima kasih dalam meeting apabila memang ada pencapaian yang baik.”</i>
<b>e. Sikap Berhati-hati</b>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	<i>“saya itu bikin rencana tapi nda ditulis, jadi ya sering lupa karna klo sudah berbicara HSE di kapal ya sering berubah jadi suka ga kepake rencananya. Klo untuk HSE itu sendiri sih ada ya rencana-rencana kerjanya tapi pelaksanaannya ya belum maksimal, jadi agak repot klo ada inspeksi atau kerusakan-kerusakan gitu.”</i>
<b>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> <b>a. Penuh Tantangan</b>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	<i>“tantangan itu ya klo kita mengerjakan diluar kebiasaan yang kita lakukan sehari-hari, buat saya sih ya nambah pengalaman jadi ya paling banyak-banyak diskusi saja dengan supervisor saya”</i>
<b>b. Ikut Terlibat</b>	Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan ikut serta dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja	<i>“ooo kalo saya ke kapal ya paling curhatnya tentang pengadaan barang yang mereka butuhkan belum dipenuhi, karna kan memang prosedurnya harus ada persetujuan dulu sebelum barang tersebut dikirim nah proses yang cukup lama tersebut belum lagi klo ternyata anggarannya belum ada, ya kita tampung saja dan kita follow up.”</i>
<b>c. Inspiratif</b>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	<i>“program HSE yang sudah ada sih sudah ok ya tinggal pelaksanaannya itu aja yang kurang karna ya teman-teman disini klo nda ada pengawasan suka susah melakukan pekerjaan dengan</i>

		<i>aman</i>
<b>d. Mampu Mempengaruhi</b>	Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan	<i>“klo saya liat jenis pekerjaannya klo memang saya yakin anak-anak itu bisa lakukan ya akan saya berikan ke mereka apalagi pekerjaan yang sudah biasa mereka kerjakan jdi paling saya tinggal cek-cek saja”</i>
<b>3. Tindakan Nyata</b> <b>a. Memiliki Visi</b>	Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain	<i>“ya karna semua sudah dibuatkan oleh supervisor 3 maka kita sih tinggal membantu pelaksanaannya saja, tapi ya itu karna terkadang program yang ada tidak disosialisasikan terlebih dahulu sehingga suka tidak cocok yang menimbulkan adanya pelaksanaan yang terburu-buru bukan karena kebutuhan untuk bekerja secara aman.”</i>
<b>b. Dapat Dipercaya</b>	Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan	<i>“saya respek apabila ada kru kapal yang bekerja secara aman walaupun tanpa ada pengawasan, yaa walaupun masih banyak teman-teman kru kapal bekerja dengan peralatan seadanya, padahal disediakan alat pelindung diri, karna merasa sudah biasa bekerja seperti itu. Hal inilah yang membuat saya harus memberikan contoh agar dapat ditiru dan tentunya ada induksi-induksi serta pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan.”</i>
<b>c. Berorientasi pada Langkah Nyata</b>	Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya <i>safety</i> , kreatif dalam peningkatan keselamatan	<i>“memang untuk program-program HSE sudah dibuatkan oleh supervisor 3 jadi kami tinggal menjalankan saja. Nah terkadang jadwal yang sudah ditetapkan</i>

		<i>bisa bergeser karna tidak cocok dengan bagian operasi, jadi ya sampai saat ini pelaksanaan HSE baru berupa induksi-induksi penggunaan APD dan melakukan kegiatan operasi secara aman. Pengawasan ataupun audit juga dilaksanakan namun belum berkala, mungkin mulai tahun ini sudah dikomitmenkan untuk lebih serius dalam pelaksanaan HSE.”</i>
<b>d. Kerja Sama</b>	Mendukung keputusan <i>safety</i> yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan <i>safety</i> mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah <i>safety</i> yang berdampak pada mereka	<i>“saya sih mendukung penuh tapi memang belum banyak terlibat banyak karna kami hanya menjalankan saja program-program HSE sudah dibuatkan oleh supervisor 3 jadi kalo memang ada inspeksi dan diminta masukan ya baru kami sampaikan klo tidak ya nda usah.”</i>
<b>e. Mampu Berkomunikasi dengan Baik</b>	Menyampaikan informasi <i>safety</i> baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja	<i>“kalo saya itu paling kan tinggal nunggu perintah saja, harusnya sih saya memang di operasi tapi bisa bantu HSE juga atau klo memang diperlukan bisa juga mengurus tender, ya tergantung atasan saja, repot pasti tapi ya mau gimana lagi ya atasan kita juga nerapin hal seperti itu.”</i>
<b>f. Penghargaan dan Umpan Balik</b>	Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor pikirkan tentang <i>safety</i> , konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja	<i>“apresiasi saya ya paling sebatas mengucapkan terima kasih klo penghargaan khusus sih belum ada ya biasa lah urusannya dengan anggaran klo masalah teguran bila ada yang salah ya kalo saya lihat ya coba saya panggil dan tanya alasanannya baru saya kasih saran agar tidak diulang”</i>

<p><b>g. Bertanggung Jawab</b></p>	<p>Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i></p>	<p><i>“pemantauan HSE dilakukan oleh supervisor 3 langsung namun apabila berhalangan beliau memberikan wewenang ke saya untuk melakukan inspeksi. Ya hasilnya memang masih jauh dari yang diharapkan, namun kita-kita ini ya paling mengingatkan para kru kapal untuk selalu menempatkan keamanan dalam bekerja.”</i></p>
------------------------------------	--	---



## MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN *TEAM LEADER* 2 PT. RND

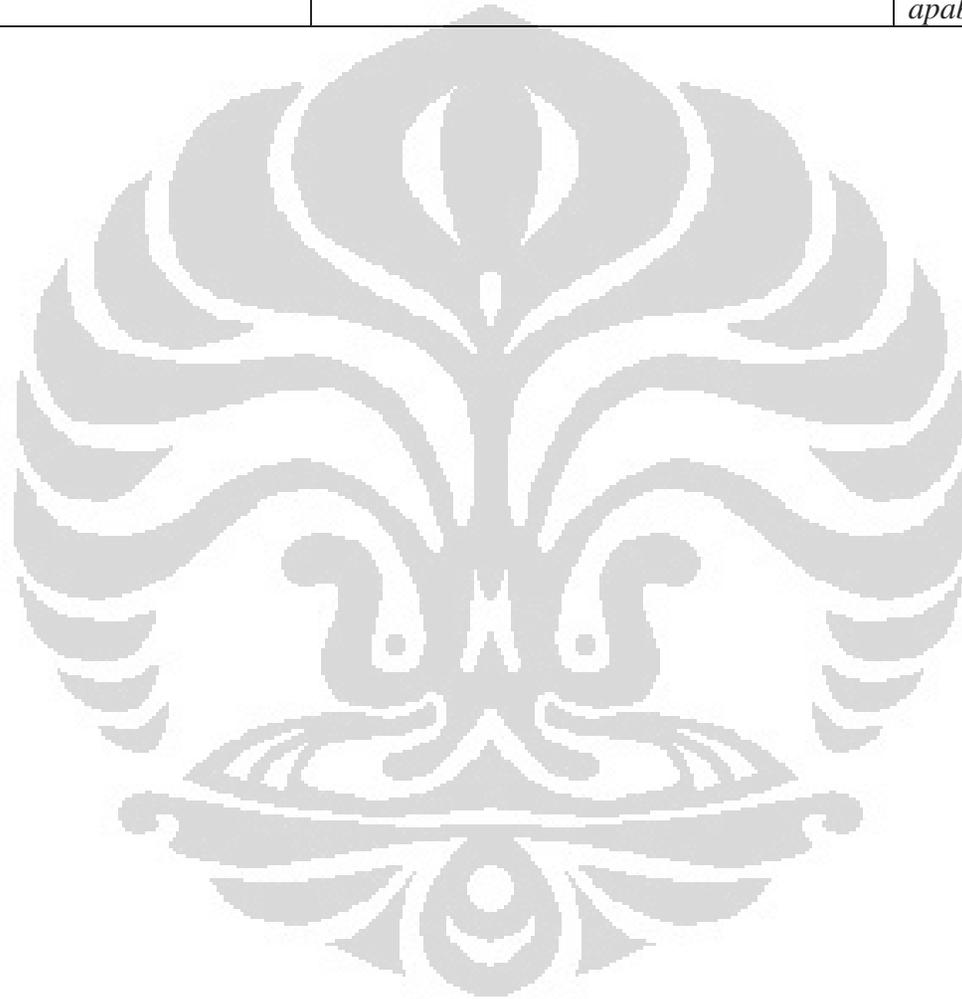
	KARAKTERISTIK INFORMAN	
<p><i>Team Leader</i> 2 PT. RND</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umur</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>	<p>49 tahun</p> <p>BP3IP</p> <p>3 tahun</p> <p>15 tahun</p>	
VARIABEL	<i>TEAM LEADER</i> 2 PT. RND	
<p><b>1. Sikap</b></p> <p><b>a. Ketahanan emosi</b></p>	<p>Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat</p>	<p><i>“tidur saya itu klo posisi kapal standby nyenyak-nyenyak saja nah klo lagi operasi baru agak mikir maneuver apa yang harus dilakukan, jadi kalo ada masalah harus ditindaklanjuti segera dengan mengkonsolidasikan kepada orang-orang yang mempunyai tanggung jawab tersebut.”</i></p>
<p><b>b. Bersikap Terbuka</b></p>	<p>Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja</p>	<p><i>“karna saya yang bertanggung jawab di kapal maka untuk urusan keselamatan menjadi tanggung jawab saya dan klo memang ada informasi mengenai HSE yang biasanya kami dapatkan dari supervisor kami saya sampaikan di HSE meeting dan kalo ada pendapat saya yang bisa meningkatkan pelaksanaan HSE ya saya sampaikan.”</i></p>
<p><b>c. Berorientasi Pada Pembelajaran</b></p>	<p>Kreatif, aktif dalam mencari informasi di</p>	<p><i>“klo HSE ini sih ya berdasarkan pengalaman saya saja selama di kapal,</i></p>

	lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	<i>kalo informasi-informasi baru saya dapatkan ya paling dari supervisor saya atau klien-klien kita yang pakai kapal kita”</i>
<b>d. Sikap Berinteraksi dengan Orang Lain</b>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian pekerja, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja	<i>“setahu saya sih belum ada mungkin terkait anggaran, tapi kalo ucapan terima kasih yang disampaikan pada meeting oleh supervisor atau oleh saya sendiri sih sudah. Ya memberikan penghargaan kecil-kecilan lah.”</i>
<b>e. Sikap Berhati-hati</b>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	<i>“klo rencana-rencana berkaitan dengan pelaksanaan HSE sih dibuat namun untuk saya pribadi bekerjanya sesuai dengan apa yang terjadi di hari itu karna kondisi yang cepat berubah sehingga terkadang rencana yang dibuat pun bisa berantakan.”</i>
<b>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> <b>a. Penuh Tantangan</b>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	<i>“karna saya bertanggung jawab di kapal maka tantangan saya adalah bagaimana menjaga keselamatan semua yang berada di kapal, oleh karna itu saya selalu berkoordinasi dengan staff di kapal untuk saling bahu membahu menjaga kondisi tersebut sehingga apabila ada hal-hal yang dapat menciptakan kondisi tersebut kita saling diskusi.”</i>
<b>b. Ikut Terlibat</b>	Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan ikut serta	<i>“teman-teman di kapal itu klo curhat biasanya sama wakil saya, nah baru deh wakil saya cerita ama saya, jadi ya kalo memang ada kaitannya dengan pekerjaan biasanya kita diskusikan tapi</i>

	dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja	<i>klo masalah keluarga ya paling saya dengarkan saja.”</i>
<b>c. Inspiratif</b>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	<i>“kami sudah mendapatkan program-program keselamatan dari supervisor 3 jadi kami hanya tinggal memberikan masukan apabila ada yang perlu ditambahkan atau dikurangi, ya seperti pelatihan-pelatihan yang lebih diperlukan atau alat pelindung diri yang perlu di tambahkan untuk menunjang keselamatan dalam bekerja.”</i>
<b>d. Mampu Mempengaruhi</b>	Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan	<i>“kalo terkait pekerjaan yang memang sudah rutin dilakukan saya berikan kepercayaan penuh tinggal dilihat progresnya klo memang ada masalah ya didiskusikan”</i>
<b>3. Tindakan Nyata</b> <b>a. Memiliki Visi</b>	Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain	<i>“setahu saya sih visi yang ada belum ada sosialisasi dari supervisor 3 jadi ya baru berupa dokumentasi aja, sehingga pemahamannya berbeda, apalagi bagi kru kapal yang cenderung teknis jadi ini juga menjadi kendala bagi pencapaian HSE di klapangan.”</i>
<b>b. Dapat Dipercaya</b>	Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan	<i>“komitmen kami untuk HSE ya memang baru sampai batas pengetahuan saja karna memang pelaksanaannya itu belum maksimal, saya merasa anak-anak itu sudah tahu tentang HSE tapi ya itu jarang digunakan kalo nda dimarahi dulu”</i>

<p><b>c. Berorientasi pada Langkah Nyata</b></p>	<p>Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya <i>safety</i>, kreatif dalam peningkatan keselamatan</p>	<p><i>“kalo HSE di kapal umumnya sih sudah dilakukan sesuai dengan apa yang sudah diprogramkan namun ya masih begitu-begitu aja karna terkadang pembuatan program tersebut tidak sesuai dengan kondisi operasional yang ada di kapal.”</i></p>
<p><b>d. Kerja Sama</b></p>	<p>Mendukung keputusan <i>safety</i> yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan <i>safety</i> mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah <i>safety</i> yang berdampak pada mereka</p>	<p><i>“di kapal sih lebih ngikut aja dengan program-program HSE yang sudah dibuat, ntar kalo ada audit internal atau pengecekan dan ditanya baru deh kita kasih masukan.”</i></p>
<p><b>e. Mampu Berkomunikasi dengan Baik</b></p>	<p>Menyampaikan informasi <i>safety</i> baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“informasi apapun disini itu harus keatasan dulu jadi klo disini ada masalah biasanya saya ngomong ke atasan saya paling klo dah ada acc dari atasan baru bisa saya sampaikan ke kru kapal, untuk hal-hal teknis sih biasanya cepat tapi kalo pengadaan barang suka lama”</i></p>
<p><b>f. Penghargaan dan Umpan Balik</b></p>	<p>Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor pikirkan tentang <i>safety</i>, konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>“klo disini ya paling baru ucapan terima kasih saja belum ada yang khusus, paling saya sampaikan saat meeting agar yang lain bisa terpacu lalu kalo memang ada kesalahan ya diingatkan saja”</i></p>
<p><b>g. Bertanggung Jawab</b></p>	<p>Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan</p>	<p><i>“saya memang ada tanggung jawab untuk keselamatan kru kapal, sehingga memang untuk mengawasi pelaksanaan</i></p>

	langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i>	<i>HSE di kapal itu saya berkoordinasi dengan wakil saya dan melaporkan ke supervisor 3 dan bagian operasi, apabila ditemukan masalah-masalah.</i>
--	---	--



## MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN *TEAM LEADER* 3 PT. RND

	KARAKTERISTIK INFORMAN	
<p><i>Team Leader</i> 3 PT. RND</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umur</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Masa Kerja di PT. RND</li> <li>• Masa Kerja keseluruhan</li> </ul>	<p>35 tahun</p> <p>Manajemen</p> <p>1 tahun</p> <p>5 tahun</p>	
VARIABEL	<i>TEAM LEADER</i> 3 PT. RND	
<p><b>1. Sikap</b></p> <p><b>a. Ketahanan emosi</b></p>	Tingkat kestabilan emosi yang dibuktikan dengan mampu tidur nyenyak walau mengalami kecemasan, fokus pada pekerjaan, tetap tenang saat menghadapi kondisi darurat	<i>“saya slama ini belum ada masalah dengan tidur, jadi tidurnya nyenyak-nyenyak saja. Kalopun ada masalah saya lebih menanyakan apa masalahnya dan diselesaikan bersama.”</i>
<p><b>b. Bersikap Terbuka</b></p>	Bersikap terbuka yang dibuktikan dengan dikenal di lingkungan kerja, mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja	<i>“hubungan dengan para staff saya sih baik-baik saja, klo memang ada masalah biasanya saya diskusikan dengan mereka, saling memberi masukan saja”</i>
<p><b>c. Berorientasi Pada Pembelajaran</b></p>	Kreatif, aktif dalam mencari informasi di lingkungan kerja, mampu menerima ide-ide baru di lingkungan kerja	<i>“HSE itu buat saya gimana caranya bekerja di lingkungan yang aman, ya saya coba cari tau bagaimana untuk mendapatkan kondisi tersebut. Diskusi ataupun induksi yang diberikan supervisor saya cukup membantu saya terupdate masalah HSE.”</i>
<p><b>d. Sikap Berinteraksi dengan Orang Lain</b></p>	Memberikan <i>reward</i> terhadap pencapaian pekerja, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja	<i>“slama ini dalam penyelesaian masalah saya berusaha mendiskusikan baik kepada atasan ataupun bawahan. Karna klo saya sudah tidak bisa menyelesaikannya ya saya coba teruskan ke atasan saya</i>

		<i>agar masalahnya dapat segera tertangani.”</i>
<b>e. Sikap Berhati-hati</b>	Memiliki dan bekerja sesuai rencana kerja yang telah dibuat, mengikuti prosedur pelaksanaan kerja dan mengevaluasi pekerjaan untuk perbaikan	<i>“dulu saya buat rencana kerja tapi sekarang sudah tidak lagi karna disini suka berubah ubah jadi ga bisa diprediksi”</i>
<b>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> <b>a. Penuh Tantangan</b>	Senang dengan hal-hal baru dan menantang yang ditunjukkan dengan mengujicobakan pemecahan masalah dengan rasional dan memeriksa ide-ide baru untuk diterapkan di lingkungan kerja	<i>“ya buat saya klo tantangan itu kan uji coba kemampuan klo bisa saya lakukan klo memang ada ada input dan baik demi perusahaan ya saya coba lakukan”</i>
<b>b. Ikut Terlibat</b>	Membantu orang lain untuk berkomitmen dalam menerima arahan, nasehat, mentor dan menyediakan umpan balik serta perhatian secara personal dan ikut serta dalam mendiskusikan masalah di lingkungan kerja	<i>“oo klo saya melihat ada yang tidak beres dengan kerjaan ya sebisa mungkin saya bantu dan tanya ke staff saya ada masalah apa trus kita diskusikan klo memang tidak bisa baru saya bawa ke supervisor saya”</i>
<b>c. Inspiratif</b>	Mampu membuat program-program kerja dan menyampaikannya dengan jelas dan percaya diri serta batasan waktu pelaksanaan dalam pencapaian program	<i>“untuk program-program K3 itu kan sudah dibuatkan jadi kita tinggal bantu untuk penerapan di lapangan saja paling nambahin aja klo ada yang kurang”</i>
<b>d. Mampu Mempengaruhi</b>	Dipercaya oleh bawahan, mampu bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi, mempertimbangkan setiap akibat dari keputusan yang dibuat, melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan	<i>“klo memang ada masalah kerjaan biasanya saya ajak staff saya untuk berdiskusi karna mereka kan lebih tau kondisinya nanti baru saya share pemecahannya”</i>
<b>3. Tindakan Nyata</b> <b>a. Memiliki Visi</b>	Mampu mengkomunikasikan kebijakan K3 baik dalam perkataan dan perilaku, membantu orang-orang untuk	<i>“kebijakan K3 disini ya paling baru sampai pada pemahaman kalo kerja harus pakai APD, itu juga klo diawasi</i>

	mempertimbangkan dampak kerja yang dilakukannya terhadap keselamatan orang lain	<i>saat kerja, jadi saya sih memberi contoh saja dan menegur kalo mereka belum pakai APD saat bekerja”</i>
<b>b. Dapat Dipercaya</b>	Dipercaya, peduli, terbuka dan berkomitmen terhadap keselamatan kerja dengan bertindak konsisten dalam menerapkan standar keselamatan	<i>“saya berusaha untuk menjadi contoh di HSE ini minimal buat diri saya dan lingkungan kerja saya jadi biar staff saya ngikutin aja”</i>
<b>c. Berorientasi pada Langkah Nyata</b>	Proaktif dan memberikan waktu untuk pemecahan masalah keselamatan kerja serta fokus pada upaya-upaya <i>safety</i> , kreatif dalam peningkatan keselamatan	<i>“pelaksanaan program-program HSE memang sudah dilaksanakan namun terkadang suka bentrok dengan jadwal operasi jadi ya sampai sekarang baru pelaksanaan HSE standar aja, seperti penggunaan APD dan perawatan-perawatan kapal.”</i>
<b>d. Kerja Sama</b>	Mendukung keputusan <i>safety</i> yang telah dibuat, membantu orang-orang untuk menyelesaikan permasalahan <i>safety</i> mereka di lingkungan kerja, mendorong orang-orang untuk menyampaikan masalah <i>safety</i> yang berdampak pada mereka	<i>“selama ini sih saya mendukung program HSE yang sudah ada sehingga klo memang saya bisa bantu dalam pelaksanaan di lapangannya ya saya bantu”</i>
<b>e. Mampu Berkomunikasi dengan Baik</b>	Menyampaikan informasi <i>safety</i> baik terhadap bawahan maupun atasan, mampu mendengarkan secara aktif permasalahan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja	<i>“untuk mengkomunikasikan sih nda masalah ya tapi ya itu karna disini komunikasinya harus diketahui direktur jadi ya suka bouncing aja, kalo intern sih ga masalah saya bisa langsung menyampaikan ke staff saya tapi klo informasinya berurusan dengan anggaran nah itu yang repot ga bisa serta merta langsung disampaikan”</i>
<b>f. Penghargaan dan Umpan Balik</b>	Menanyakan apa yang bawahan atau sub kontraktor pikirkan tentang <i>safety</i> ,	<i>“disini sih baru ucapan terima kasih saja belum sampai kasih-kasih hadiah”</i>

	<p>konsisten dalam memberikan respon yang positif bila ada peningkatan <i>safety performance</i> dan teguran apabila melanggar persyaratan <i>safety</i> yang ada di lingkungan kerja</p>	<p><i>husus kalo pun melihat ketidaksesuaian ya paling saya tegur, biasa klo dah yang berbau anggaran suka lama, tapi ya mudah-mudahan kedepannya ada ya biar termotivasi”</i></p>
<p><b>g. Bertanggung Jawab</b></p>	<p>Mampu melakukan pemantauan terhadap <i>safety performance</i> dan mengevaluasi secara berkala, melakukan tinjauan langsung ke lapangan dalam pengawasan secara langsung pelaksanaan <i>safety</i></p>	<p><i>“kalo pemantauan kegiatan HSE saya hanya sesekali saja karna biasanya sudah dievaluasi dengan supervisor 3 tapi klo saya liat ada yang tidak beres ya saya berkoordinasi dengan supervisor 3 itu”</i></p>

Lampiran 3.

**MATRIKS GAMBARAN SAFETY LEADERSHIP PT. RND DI JAKARTA-SURABAYA TAHUN 2012**

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Informan I	Informan II	Informan III	Informan IV	Informan V	Informan VI	Informan VII	Kesimpulan
• Sikap (personality)								
1. Ketahanan Emosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidur hanya sekitar 2-4 jam</li> <li>Panik saat menghadapi kondisi darurat (langsung marah-marah saat mendengar atau melihat ketidaksesuaian)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidur nyenyak, agak sedikit terganggu apabila ada masalah</li> <li>Tenang saat menghadapi kondisi darurat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidur nyenyak apalagi jika sebelumnya melakukan olahraga</li> <li>Tenang saat menghadapi kondisi darurat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidur cukup nyenyak, terkadang mengigau terkait masalah pekerjaan yang belum selesai</li> <li>Cukup panik saat menghadapi kondisi darurat (suka marah-marah saat mendengar atau melihat ketidaksesuaian)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidur cukup nyenyak, agak sedikit terganggu apabila ada masalah</li> <li>Tenang saat menghadapi kondisi darurat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidur cukup nyenyak agak sedikit terganggu apabila ada masalah saat kapal <i>on hire</i></li> <li>Tenang saat menghadapi kondisi darurat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidur cukup nyenyak,</li> <li>Tenang saat menghadapi kondisi darurat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND memiliki ketahanan emosi yang cukup baik, walaupun informan I dan III memiliki ketahanan emosi yang tidak stabil dimana mereka pengambil keputusan tertinggi</li> </ul>
2. Bersikap Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka diri dengan <i>supervisor</i> dan <i>team leader</i></li> <li>Menyerahkan urusan HSE kepada <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka diri terhadap atasan dan bawahan</li> <li>Berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> untuk pelaksanaan HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka diri terhadap atasan dan bawahan</li> <li>Berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> untuk pelaksanaan HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka diri terhadap atasan dan bawahan</li> <li>Berkoordinasi dengan para <i>supervisor</i> dan <i>team leader</i> untuk pelaksanaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka diri terhadap atasan dan bawahan</li> <li>Berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> untuk pelaksanaan HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka diri terhadap atasan dan bawahan</li> <li>Berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> untuk pelaksanaan HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka diri terhadap atasan dan bawahan</li> <li>Berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> untuk pelaksanaan HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND sudah memiliki sikap terbuka</li> <li>Perencanaan HSE dibuat <i>supervisor 3</i> yang lain</li> </ul>

Desyawati Utami  
1006798562

				HSE (pembuat program- program HSE)				hanya tinggal melaksanak an saja, memberikan input apabila diperlukan
3. Berorientasi Pada Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apabila tidak tahu akan akan sesuatu akan bertanya</li> <li>• Lebih mengikuti program HSE yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi HSE didapat dengan mencari tahu dan berdiskusi</li> <li>• Lebih mengikuti program HSE yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi HSE didapat dengan mencari tahu dan berdiskusi</li> <li>• Lebih mengikuti program HSE yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi HSE didapat dengan mencari tahu dan berdiskusi</li> <li>• Lebih mengikuti program HSE yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi HSE didapat dengan mencari tahu dan berdiskusi</li> <li>• Lebih mengikuti program HSE yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi HSE didapat dengan mencari tahu dan berdiskusi</li> <li>• Lebih mengikuti program HSE yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi HSE didapat dengan mencari tahu dan berdiskusi</li> <li>• Lebih mengikuti program HSE yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan PT. RND cenderung memiliki sikap ingin belajar akan sesuatu namun untuk HSE lebih cenderung mengikuti apa yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor 3</i> walaupun ada proses diskusi</li> </ul>
4. Berinteraksi dengan Orang Lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskusi lebih kepada para <i>supervisor</i></li> <li>• Belum ada apresiasi kepada pekerja akan pencapaian sesuatu, hanya ucapan terima kasih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diskusi baik kepada atasan ataupun rekan dan bawahan</li> <li>• Belum ada apresiasi kepada pekerja akan pencapaian sesuatu, hanya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diskusi baik kepada atasan ataupun rekan dan bawahan</li> <li>• Belum ada apresiasi kepada pekerja akan pencapaian sesuatu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diskusi baik kepada atasan ataupun rekan dan bawahan</li> <li>• Belum ada apresiasi kepada pekerja akan pencapaian sesuatu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diskusi baik kepada atasan ataupun rekan dan bawahan</li> <li>• Belum ada apresiasi kepada pekerja akan pencapaian sesuatu, hanya ucapan terima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diskusi baik kepada atasan ataupun rekan dan bawahan</li> <li>• Belum ada apresiasi kepada pekerja akan pencapaian sesuatu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan diskusi baik kepada atasan ataupun rekan dan bawahan</li> <li>• Belum ada apresiasi kepada pekerja akan pencapaian sesuatu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan PT. RND memiliki sikap mampu berinteraksi dengan orang lain</li> <li>• Apresiasi khusus akan kinerja</li> </ul>

Desyawati Utami  
1006798562

	sese kali	ucapan terima kasih	hanya ucapan terima kasih dan sese kali mengajak makan bersama	hanya ucapan terima kasih	kasih	hanya ucapan terima kasih	hanya ucapan terima kasih	pekerja belum ada namun ucapan terima kasih sudah dilakukan
5. Sifat Berhati-hati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan sesuatu tidak dengan rencana tertulis, dibiarkan mengalir saja tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan sesuatu tidak dengan rencana tertulis, karena kondisi dan situasi di lapangan yang cepat berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan dilakukan setiap hari sebagai pengingat apa yang ingin dilakukan dan mudah untuk mengevaluasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan sesuatu tidak dengan rencana tertulis, karena kondisi dan situasi di lapangan yang cepat berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan sesuatu tidak dengan rencana tertulis, karena kondisi dan situasi di lapangan yang cepat berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan sesuatu tidak dengan rencana tertulis, karena kondisi dan situasi di lapangan yang cepat berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan sesuatu tidak dengan rencana tertulis, karena kondisi dan situasi di lapangan yang cepat berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hanya informan 3 yang memiliki perencanaan kerja sedangkan pimpinan lain belum membuat perencanaan karna situasi dan kondisi lapangan yang cepat berubah</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)</li> </ul>								
1. Penuh Tantangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suka menerapkan ide-ide baru namun diusahakan dengan anggaran yang minimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdiskusi untuk menerapkan sesuatu yang baru di tempat kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sebagai pengukur kemampuan saat melakukan sesuatu yang baru, sebelumnya melakukan diskusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdiskusi untuk menerapkan sesuatu yang baru di tempat kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdiskusi untuk menerapkan sesuatu yang baru di tempat kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdiskusi untuk menerapkan sesuatu yang baru di tempat kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdiskusi untuk menerapkan sesuatu yang baru di tempat kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND melakukan diskusi dalam penerapan ide-ide baru apalagi terkait anggaran yang akan digunakan</li> </ul>
2. Ikut Terlibat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bentuk keterlibatan dengan menanyakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlibat baik dengan pekerjaan dan personal para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlibat baik dengan pekerjaan dan personal para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlibat baik dengan pekerjaan dan personal para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlibat baik dengan pekerjaan dan personal para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlibat baik dengan pekerjaan dan personal para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlibat baik dengan pekerjaan dan personal para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND ikut terlibat baik dalam</li> </ul>

**Desyawati Utami**  
1006798562

	<p>tindak lanjut pekerjaan kepada para <i>supervisor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk program HSE mengikuti yang sudah ada, lebih terlibat dalam anggaran yang dikeluarkan</li> </ul>	<p>pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk program HSE mengikuti yang sudah ada, memberikan masukan bila diperlukan</li> </ul>	<p>pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk program HSE mengikuti yang sudah ada, memberikan masukan bila diperlukan</li> </ul>	<p>pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan penuh untuk HSE, berkoordinasi dengan <i>supervisor</i> dan <i>team leader</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk program HSE mengikuti yang sudah ada, memberikan masukan bila diperlukan</li> </ul>	<p>pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk program HSE mengikuti yang sudah ada, memberikan masukan bila diperlukan</li> </ul>	<p>pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk program HSE mengikuti yang sudah ada, memberikan masukan bila diperlukan</li> </ul>	<p>pekerjaan ataupun personal</p>
3. Inspiratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekedar tahu untuk program-program HSE, memberikan gambaran umum pekerjaan untuk selanjutnya dipercayakan kepada para <i>supervisor</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan saja program-program HSE yang sudah ada, memberikan masukan apabila dibutuhkan</li> <li>• Memberikan batasan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan saja program-program HSE yang sudah ada, memberikan masukan apabila dibutuhkan</li> <li>• Memberikan batasan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan saja program-program HSE yang sudah ada, memberikan masukan apabila dibutuhkan</li> <li>• Memberikan batasan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan saja program-program HSE yang sudah ada, memberikan masukan apabila dibutuhkan</li> <li>• Memberikan batasan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan saja program-program HSE yang sudah ada, memberikan masukan apabila dibutuhkan</li> <li>• Memberikan batasan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan saja program-program HSE yang sudah ada, memberikan masukan apabila dibutuhkan</li> <li>• Memberikan batasan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan PT. RND cenderung hanya menjadi pelaksana program-program HSE, memberikan masukan apabila dibutuhkan</li> </ul>
4. Mampu Mempengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpengaruh besar terhadap para <i>supervisor</i></li> <li>• Keputusan pekerjaan khususnya alokasi anggaran harus melalui informan 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pengaruh yang baik terhadap atasan, rekan dan bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pengaruh yang baik terhadap atasan, rekan dan bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pengaruh yang baik terhadap atasan, rekan dan bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menindaklanjuti perintah atasan</li> <li>• Menyampaikan informasi atau masalah dari pekerja ke atasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menindaklanjuti perintah atasan</li> <li>• Menyampaikan informasi atau masalah dari pekerja ke atasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menindaklanjuti perintah atasan</li> <li>• Menyampaikan informasi atau masalah dari pekerja ke atasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh pimpinan PT. RND sesuai dengan fungsi mereka</li> </ul>

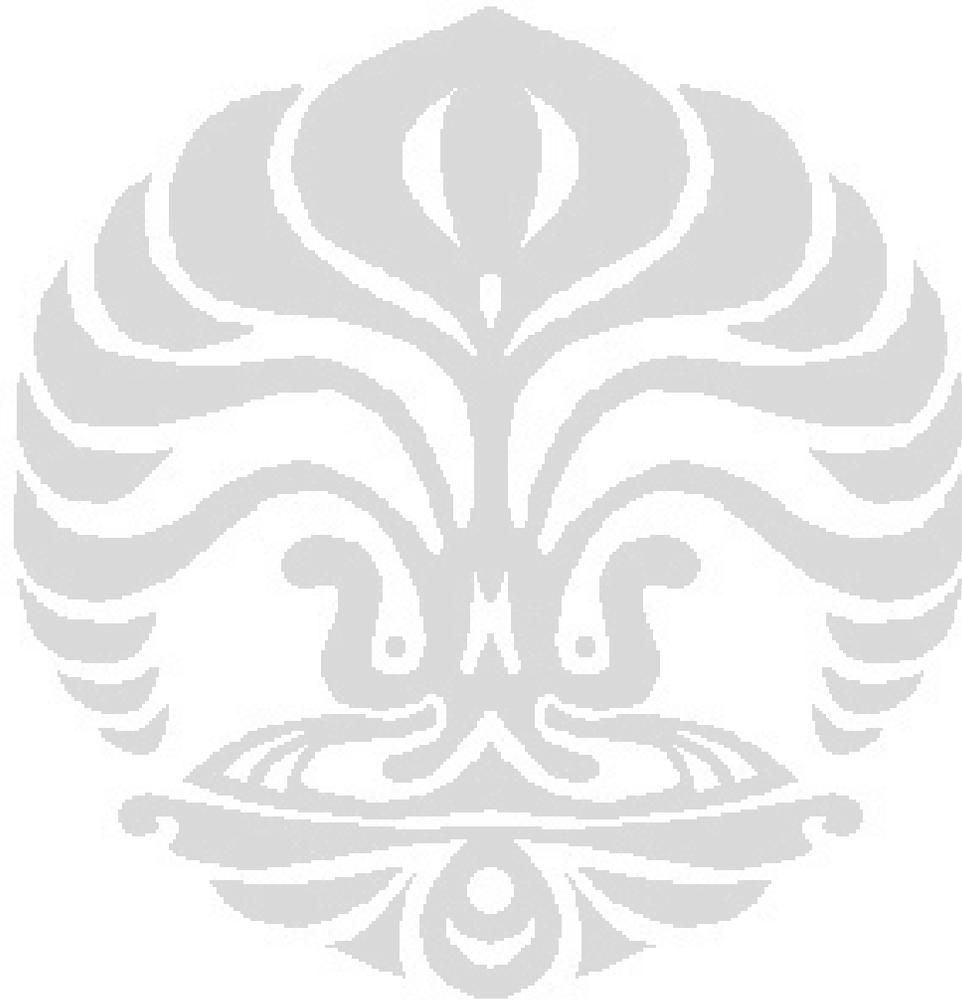
**Desyawati Utami**  
1006798562

• Tindakan Nyata (best practices)									
1. Memiliki Visi	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding dan di kapal	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding dan di kapal	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding dan di kapal	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding dan di kapal	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding dan di kapal	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas, baru berupa dokumentasi tempelan di dinding	• Visi <i>safety</i> belum terkomunikasikan dengan jelas
2. Dapat Dipercaya	• Komitmen untuk pelaksanaan HSE sudah ada namun dalam realisasinya cenderung menyerahkan semua kepada <i>supervisor 3</i>	• Komitmen terkait HSE dengan membantu dan berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> dalam pelaksanaan di lapangan	• Komitmen terkait HSE dengan membantu dan berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> dalam pelaksanaan di lapangan	• Komitmen untuk pelaksanaan HSE dibuktikan dengan mensupervisi kegiatan-kegiatan HSE di lapangan	• Komitmen terkait HSE dengan membantu dan berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> dalam pelaksanaan di lapangan	• Komitmen terkait HSE dengan membantu dan berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> dalam pelaksanaan di lapangan	• Komitmen terkait HSE dengan membantu dan berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> dalam pelaksanaan di lapangan	• Komitmen terkait HSE dengan membantu dan berkoordinasi dengan <i>supervisor 3</i> dalam pelaksanaan di lapangan	• Komitmen para pimpinan PT. RND tinggi walaupun sekedar membantu melaksanakan program yang sudah ada
3. Berorientasi pada Langkah Nyata	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan terutama anggaran saja	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan apabila dibutuhkan	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan apabila dibutuhkan	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan apabila dibutuhkan	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan apabila dibutuhkan	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan apabila dibutuhkan	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan apabila dibutuhkan	• Mengikuti apa yang sudah diprogramkan oleh <i>supervisor 3</i> , memberikan masukan apabila dibutuhkan	• Pimpinan PT. RND cenderung mengikuti program-program HSE yang sudah dibuat <i>supervisor 3</i>
4. Kerja Sama	• Mendukung penuh program-program HSE	• Mendukung dan membantu pelaksanaan program HSE	• Mendukung penuh program-program HSE	• Didukung dengan atasan dan rekan dalam pelaksanaan HSE di	• Mendukung dan membantu pelaksanaan program HSE	• Mendukung dan membantu pelaksanaan program HSE	• Mendukung dan membantu pelaksanaan program HSE	• Mendukung dan membantu pelaksanaan program HSE	• Pimpinan PT. RND saling mendukung untuk pelaksanaan

Desyawati Utami  
1006798562

				lapangan				program HSE
5. Mampu Berkomunikasi dengan Baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi dilakukan tumpang tindih terhadap para <i>supervisor</i></li> <li>Belum ada alur komunikasi yang jelas sehingga tidak efektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi dilakukan tumpang tindih terhadap para <i>supervisor</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi dilakukan tumpang tindih terhadap para <i>supervisor</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi dilakukan tumpang tindih terhadap para <i>supervisor</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengandalkan atasan dalam penyampaian informasi dan masalah yang ada di lapangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengandalkan atasan dalam penyampaian informasi dan masalah yang ada di lapangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengandalkan atasan dalam penyampaian informasi dan masalah yang ada di lapangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alur komunikasi pimpinan PT. RND belum efektif yang menyebabkan tumpang tindih informasi antar pimpinan</li> </ul>
6. Penghargaan dan Umpan Balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresiasi dan teguran lebih banyak dilakukan terhadap para <i>supervisor</i> dan <i>team leader</i>, walaupun tidak jarang juga langsung ke pekerja</li> <li>Belum ada apresiasi khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresiasi dan teguran lebih banyak dilakukan terhadap para pekerja</li> <li>Belum ada apresiasi khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresiasi dan teguran lebih banyak dilakukan terhadap para pekerja</li> <li>Belum ada apresiasi khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresiasi dan teguran lebih banyak dilakukan terhadap para pekerja</li> <li>Belum ada apresiasi khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresiasi dan teguran lebih banyak dilakukan terhadap para pekerja</li> <li>Belum ada apresiasi khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresiasi dan teguran lebih banyak dilakukan terhadap para pekerja</li> <li>Belum ada apresiasi khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresiasi dan teguran lebih banyak dilakukan terhadap para pekerja</li> <li>Belum ada apresiasi khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND sudah memberikan apresiasi dan umpan balik terhadap pekerja walaupun belum ada apresiasi khusus dari perusahaan</li> </ul>
7. Bertanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan langsung dilakukan secara berkala dan memberikan tanggapan atas pengawasan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan langsung dilakukan secara berkala dan memberikan tanggapan atas pengawasan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan langsung dilakukan secara berkala dan memberikan tanggapan atas pengawasan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan langsung dilakukan secara berkala dan memberikan tanggapan atas pengawasan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan langsung dilakukan secara berkala dan memberikan tanggapan atas pengawasan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan langsung dilakukan secara berkala dan memberikan tanggapan atas pengawasan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan langsung dilakukan secara berkala dan memberikan tanggapan atas pengawasan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan PT. RND memiliki tanggung jawab yang baik dengan melakukan pengawasan langsung</li> </ul>

Desyawati Utami  
1006798562



**Desyawati Utami**  
**1006798562**