
Pengaruh Kepemimpinan Keselamatan Pada Kepala Proyek Terhadap Angka Kecelakaan Kerja PT. X Dan PT. Y Di Kota Solo Jawa Tengah

Marina Kartikawati^{*)}, Baju Widjasena^{**)}, Ida Wahyuni^{**)}

^{*)} Mahasiswa Bagian Peminatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro

^{**)} Staf Pengajar Bagian Peminatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro

ABSTRAK

Pada tahun 2003 terdapat 60.000 (enam puluh ribu) orang yang mengalami kecelakaan di lokasi kerja di sektor konstruksi. Satu per sepuluh (1/10) diantaranya mengalami kecelakaan berat yang mengakibatkan kematian atau kecacatan. Keselamatan kerja sangat erat kaitannya dengan kecelakaan kerja. Middle manager adalah orang yang memiliki kekuasaan penuh dalam keberlangsungan pelaksanaan suatu proyek konstruksi. Keputusan yang diambil merupakan hasil pemikiran dengan mempertimbangkan situasi problematis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tipe kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap angka kecelakaan di PT. X dan PT. Y. Desain penelitian kualitatif dibuat agar dapat mendeskripsikan tipe kepemimpinan dan angka kecelakaan yang dihitung dengan menggunakan rumus. Subyek utama penelitian adalah pimpinan proyek yang terlibat dan terjun langsung ke lapangan yaitu Kepala Proyek, sedangkan untuk subyek triangulasi adalah staf K3 dan pekerja di proyek. Setelah dilakukan penelitian, didapatkan data bahwa kepemimpinan yang buruk memiliki pengaruh buruk terhadap tingginya angka kecelakaan di suatu lokasi kerja.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Angka Kecelakaan, Konstruksi*

PENDAHULUAN

Berdasarkan data ILO (*International Labour Organization*) terdapat setidaknya 60.000 (enam puluh ribu) orang yang mengalami kecelakaan di lokasi kerja di sektor konstruksi. Satu per sepuluh (1/10) diantaranya mengalami kecelakaan berat dan berakibat kematian atau kecacatan.¹

Angka kecelakaan kerja di Indonesia termasuk yang paling tinggi di kawasan ASEAN. Hampir 32% kasus kecelakaan kerja yang ada di Indonesia terjadi di sektor konstruksi yang meliputi semua jenis pekerjaan.²

Aspek penting yang merupakan pilar penerapan budaya keselamatan dan kesehatan kerja dalam suatu organisasi kerja di dalam Peraturan Pemerintah nomor 50 tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) adalah komitmen dari manajer puncak sebagai penentu kebijakan perusahaan. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk membentuk budaya K3 di dalam sebuah perusahaan. Kepemimpinan dengan tipe ini mengubah perilaku pengikutnya/bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu.³

Semakin maraknya investasi di bidang *property* di kota Solo menjadikan perusahaan-perusahaan penyedia jasa konstruksi berlomba-lomba untuk memenangkan tender pembangunan dari para investor. Dari beberapa perusahaan tersebut terdapat 2 perusahaan yaitu PT. X dan PT. Y yang ikut bersaing dalam pemenangan tender tersebut. PT. X adalah Badan Usaha Milik Negara, sedangkan PT. Y adalah perusahaan swasta. Kedua perusahaan tersebut memiliki *middle manager* yang terlibat langsung dalam penyelesaian sebuah proyek yang biasa disebut dengan *Project Production Manager* atau *Site Manager* di dalam perusahaan. Target yang ditetapkan oleh *owner* memiliki waktu yang singkat, sehingga kemungkinan terjadi pemimpin lebih menerapkan *cost and time effectiveness* daripada keselamatan pekerjanya. Keselamatan

kerja sangat erat kaitannya dengan kecelakaan kerja.

Situasi problematis dalam pembangunan sebuah bangunan salah satunya adalah tentang pemenuhan target. Banyak hal yang bisa menghalangi terpenuhinya target tersebut, salah satunya adalah pemenuhan target keselamatan kerja. Keselamatan kerja erat kaitannya dengan kecelakaan. Bagaimana seorang *Project Production Manager* mengambil keputusan berkaitan dengan situasi problematis tersebut menjadi suatu hal yang menarik.

METODE PENELITIAN

Penelitian studi kasus ini menggunakan penelitian pendekatan kualitatif. Penelitian ini mengambil subyek sebagai berikut :

1. Subyek utama penelitian adalah pimpinan proyek yang terlibat dan terjun langsung ke lapangan di PT. X dan PT. Y dalam hal ini adalah 1 (satu) orang Kepala Proyek dari masing-masing perusahaan.
2. Subyek triangulasi adalah masing-masing 1 (satu) staf K3 dan 1 (satu) pekerja dari tiap perusahaan sebagai orang yang merasakan dampak kepemimpinan dari Kepala Proyek. Jumlah total subyek penelitian ini adalah 6 (enam) orang.

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Oktober 2013 sampai dengan bulan Maret 2014. Pada tahapan persiapan, peneliti menyiapkan dokumen terkait dengan penelitian berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan perizinan untuk kemudian masuk ke dalam tahap pelaksanaan yaitu melakukan wawancara dan observasi dengan subyek. Hasil dari wawancara dan observasi kemudian dianalisis dan dibuat laporan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tipe Kepemimpinan

PPM PT.X maupun pekerja tidak tertarik dengan keselamatan dan kesehatan kerja walaupun mereka sudah mengalami beberapa kali kecelakaan, kebanyakan mencari cara untuk selamat dalam bekerja dengan cara mereka

sendiri. Berbeda dengan di PT. Y, SM dan para karyawan lebih memiliki komitmen dalam keselamatan dan kesehatan kerja, para karyawan dan manajer menunjukkan komitmen terus menerus untuk memastikan bahwa inti dari sistem manajemen kesehatan dan keselamatan terus berjalan, menanggapi kekhawatiran pekerja tentang keselamatan kerja dan menggunakan berbagai cara untuk berkonsultasi dengan pekerja.

Para pekerja PT. Y memberikan informasi (*feed back*) kepada para pimpinannya untuk kemudian para pemimpin memberikan keputusan berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja. Berbeda dengan PT. X yang tidak memperhatikan keselamatan kerja dan hanya memberikan instruksi yang harus dilakukan oleh para pekerja. Namun kesamaan dimiliki oleh kedua manajer perusahaan tersebut dimana target masih menjadi yang utama. Pemenuhan K3 di proyek PT. Y dipenuhi sebagai cara untuk memenuhi prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan di PT. X pemenuhan standar K3 tidak dilakukan, tidak ada kepedulian atau ingin mempedulikan K3, hanya lingkungan yang mendapatkan perhatian khusus.

PT. X maupun PT. Y melakukan pengukuran untuk K3. Walaupun di PT. X sudah dilakukan pengukuran baik untuk keselamatan maupun kesehatan, tetapi tidak dilakukan pengukuran untuk tindakan proaktif seperti inspeksi dan *near miss*. Setelah dilakukan pengukuran, di PT. X tidak ada tindak lanjut untuk perbaikan kondisi tersebut. Berbeda dengan PT. Y yang melakukan penilaian lebih lanjut dan dibandingkan dengan kondisi proyek-proyek PT. Y yang lain.

Aspek perilaku menjadi kunci dalam kepemimpinan karena hal ini yang bisa dilihat dan ditiru oleh para pengikutnya. Di PT. X maupun PT. Y memiliki visi terkait dengan K3 namun perhatian khusus lebih pada PT. Y yang memulai keselamatan dari diri sendiri. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin PT. Y lebih variatif sehingga dapat menarik minat dari para pekerja untuk bertindak selamat dalam

bekerja. Ketegasan seorang pemimpin juga nampak dalam adanya *punishment* yang diberikan oleh pemimpin PT. Y yaitu berupa denda pemotongan “opnam” mandor bagi para mandor yang membandel dalam upaya keselamatan kerja. Tidak hanya hukuman, namun juga diimbangi dengan adanya pemberian *reward* bagi mereka yang bertindak selamat dan *aware* terhadap orang lain.

Tipe kepemimpinan para pemimpin perusahaan ini merupakan tipe kepemimpinan transaksional, namun perbedaannya PT. X memiliki PPM dengan tipe *Contingent Reward* dimana pekerja melakukan pekerjaan untuk kepentingan perusahaan, yang menguntungkan perusahaan, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal yang dapat dilihat dari “opnam” mandor yang lebih mengejar *progress* daripada K3 dan adanya pembiaran ketika tidak memakai APD. Sedangkan PT. Y memiliki SM dengan tipe *Management by Exception-Active* dimana manajer secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar mereka tidak membuat kesalahan atau agar mereka tidak gagal dalam melakukan pekerjaan, agar kesalahan dan kegagalan bawahan secepatnya dapat diketahui dan diperbaiki. Walaupun sama-sama memiliki pemimpin dengan corak interaksi transaksional, namun terdapat perbedaan derajat kepercayaan dari atasan/pemimpin terhadap bawahannya. Pada *Contingent Reward* pemimpin belum mempercayai kemampuan bawahannya dan memberikan kesempatan kepadanya untuk memperlihatkan kemampuannya. Motivasi kerja ditimbulkan melalui *reward* yang setimpal dengan prestasi kerjanya. Pada *Management by Exception-Active* sudah digambarkan adanya kepercayaan terhadap bawahan, namun belum banyak sehingga memerlukan pengawasan.⁴

Angka Kecelakaan

Tabel 1. Tabel Perbandingan Nilai Indeks Keselamatan dan Kesehatan Kerja PT. X dan PT. Y

No	Indeks Keselamatan Kesehatan Kerja	PT. X	PT. Y
1	Tingkat Kecepatan Kecelakaan	21,80	15,39
2	Tingkat Kecepatan Cidera	0	0
3	Tingkat Keperawatan Cidera	0	0
4	Rerata Hari Kerja Hilang	0	0
5	Tingkat Insiden	0	0

Cara untuk membandingkan periode kinerja keselamatan kerja satu dengan yang lainnya dan juga untuk mengevaluasi pengaruh program keselamatan kerja tertentu dalam suatu perusahaan ataupun perusahaan lain yang sejenis dapat digunakan indeks keselamatan kerja. PT. X dan PT. Y dalam tabel 1 memiliki perbedaan pada nilai kecepatan kecelakaan kerja yang dialami oleh pekerja pada kedua perusahaan tersebut. Tingkat kecepatan kecelakaan pada PT. X menunjukkan nilai 21,80 yang berarti terjadi 21,80 kecelakaan per juta jam kerja pekerja. Sedangkan pada PT. Y memiliki nilai yang lebih kecil yaitu 15,39 yang berarti ada 15,39 kecelakaan per juta jam kerja pekerja. Pada periode ini dapat dilihat bahwa PT. X memiliki nilai kecepatan kecelakaan yang lebih besar dibandingkan dengan PT. Y pada periode yang sama. Hal tersebut menunjukkan kinerja keselamatan kerja PT. X lebih buruk daripada PT. Y. Pengaruh program keselamatan di PT. Y memiliki pengaruh yang lebih baik daripada di PT. X.⁵

Pengaruh Kepemimpinan Keselamatan Terhadap Angka Kecelakaan

PT. X merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dalam keseharian pelaksanaan di dalam proyek dipimpin oleh seorang PPM (*Project Production Manager*) yang memberikan komando baik kepada para supervisor yang berada di bawah pimpinannya. Apabila dilihat dari jawaban-jawaban yang diberikan pada saat wawancara maupun melihat langsung perilaku dari PPM tersebut dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan K3 bersifat reaktif pasif, apabila tidak ada kejadian

kecelakaan yang fatal, maka tidak ada kekhawatiran atau tindakan untuk memberikan perhatian kepada keselamatan dan kesehatan kerja.

Di PT. X domino kontrol manajemen tidak kuat, hal ini dapat dilihat dari ketiadaan komitmen atau ketertarikan terhadap K3, perjanjian kerja dengan pekerja hanya dikomunikasikan di awal dengan tidak memperhatikan keberlangsungan proses komunikasi tersebut terhadap pekerja, perhatian lebih fokus terhadap target produksi dibandingkan dengan keselamatan pekerja, pemenuhan peraturan K3 dilakukan setelah adanya kecelakaan dan tidak ada usaha untuk melakukan perbaikan berkaitan dengan adanya kecelakaan walaupun K3 diukur bukan hanya dari aspek keselamatan namun juga kesehatan kerja pekerja. Hal tersebut didukung dengan tidak adanya integrasi K3 pada visi misi perusahaan baik pusat maupun *site* proyek tersebut.

Begitu juga dengan proses komunikasi yang dilakukan untuk mengkomunikasikan visi dan misi tersebut. PPM juga tidak memberikan motivasi dan inspirasi untuk bertindak selamat, juga tidak memberikan perhatian khusus terhadap keselamatan dan kesehatan kerja pekerjanya. Apabila domino tersebut tidak diperbaiki maka akan menimpa domino berikutnya yaitu berkaitan dengan personal dan pekerjaan, pekerjaan yang terlalu berat dan tidak diberikan perhatian khusus terhadap pekerjaan terlihat dari banyaknya *sub standart action* yang terjadi diantara jarang ada pekerja yang memakai APD dan tidak ada teguran dari PPM tersebut

dan juga banyaknya *sub standart condition* yaitu penataan material dan pemisahan material dari akses jalur manusia. Kondisi dan tindakan tidak sesuai dengan standar tersebut apabila ada kontak dengan energi baik itu benturan, listrik dan panas akan menimbulkan kecelakaan dan kerugian.

Domino pengetahuan PT. X dan PT. Y sama kuatnya, namun dalam domino kontrol manajemen terdapat perbedaan. SM PT.Y memenuhi K3 karena merasa K3 adalah suatu keharusan di dalam proyek. SM memberikan perhatian khusus terhadap K3 dengan berbagai cara menyampaikan pentingnya K3 baik melalui komunikasi interpersonal, komunikasi massa, dan improvisasi dalam komunikasi K3 melalui lomba dan *reward*. Pekerja juga berusaha untuk memberikan *feed back* terhadap keputusan dari perusahaan. Walaupun target masih menjadi prioritas utama dalam proyek, namun pimpinan melakukan berbagai cara untuk pemenuhan K3. Demikian juga K3 dalam proyek juga diukur dalam indikator yang lebih luas untuk kemudian menjadi pembelajaran untuk pengembangan yang berkelanjutan. Hal-hal tersebut menjadikan domino kontrol manajemen PT. Y menjadi lebih kuat. Namun di PT. Y, domino pekerjaan dan personal tidak kuat, hal ini masih terlihat dari beban pekerjaan yang lebih memilih mengejar target dengan sistem *progress* yang semakin meningkatkan beban pekerjaan dari para pekerja. *Sub standart action* dan *sub standart condition* berupa ketidakpatuhan dalam pemakaian APD yang walaupun jarang terjadi kemudian kontak dengan energi sehingga ada insiden – insiden kecil dan *near miss* di proyek tersebut yang menimbulkan kerugian berupa waktu dan uang.

Kepemimpinan keselamatan dalam proyek konstruksi PT. X maupun PT. Y memiliki pengaruh yang berbeda. Di PT. X dengan pemimpin bertipe *Contingent Reward* dimana keuntungan menjadi hal utama di dalam proyek tersebut tanpa memikirkan keselamatan pekerja menjadikan angka kecelakaan terutama kekerapan kecelakaan di PT. X menjadi lebih besar 6,41 poin yang berarti ada lebih banyak

6,41 kecelakaan per juta jam kerja dibandingkan dengan PT. Y yang memiliki pemimpin dengan tipe *Management by Exception-Active*. Pemimpin PT. Y secara aktif dan ketat melakukan pengawasan terhadap tugas pekerjaan para pekerjanya sehingga apabila ada kesalahan cepat diketahui dan diperbaiki. Demikian apabila kesalahan-kesalahan tidak segera diperbaiki, maka akan banyak terjadi kerusakan dan kecelakaan yang menimbulkan lebih banyak kerugian.

Kepemimpinan transformasional belum bisa diwujudkan di kedua perusahaan tersebut, padahal dalam kajian yang dilakukan Yusri, kemajuan dan penerapan *safety leadership* di setiap industri sangat tergantung dari komitmen pihak *top management* dalam menumbuhkembangkan budaya keselamatan di organisasinya masing-masing, sehingga masih diperlukan perubahan corak interaksi kepemimpinan di kedua perusahaan tersebut apabila ingin mengembangkan budaya keselamatan.⁶

KESIMPULAN

1. PT.X yang merupakan perusahaan BUMN memiliki PPM dengan tipe *Contingent Reward* sedangkan PT.Y memiliki SM dengan tipe *Management by Exception-Active*.
2. PT. X memiliki nilai kekerapan kecelakaan yang lebih besar dibandingkan dengan PT. Y pada periode yang sama. Hal tersebut menunjukkan kinerja keselamatan kerja PT. X lebih buruk daripada PT. Y dan program keselamatan kerja pada PT. X tidak berpengaruh pada keselamatan kerja di perusahaan tersebut.
3. Salah satu faktor penyebab dari tingginya angka kecelakaan pada suatu pekerjaan adalah tipe kepemimpinan.

Saran Umum

Pembicaraan tentang target sebaiknya juga diimbangi dengan pembicaraan tentang keselamatan dan kesehatan kerja.

Khusus PT. X

1. Pemimpin sebaiknya secara konsisten menunjukkan komitmen terhadap keselamatan dan kesehatan kerja.
2. Tindakan pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja sebaiknya bersifat proaktif daripada reaktif.
3. Apabila mengambil keputusan tentang keselamatan dan kesehatan pekerja sebaiknya meminta pendapat dari pekerja juga karena pekerja merupakan orang yang terdampak dari sebuah keputusan.
4. Para pekerja sebaiknya diberi pengetahuan tentang risiko-risiko dari pekerjaan yang dihadapi dan cara untuk mengurangi risiko tersebut.

Khusus PT. Y

Para pemimpin sebaiknya secara rutin melakukan pelatihan ataupun *sharing* informasi untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

1. ILO. Safety in Numbers. Geneva : International Labour Organization, 2003.
2. Ridwan, Moh. BPJS Ketenagakerjaan. [Online] 15 Januari 2010. [Dikutip: 25 Januari 2014]
3. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Jakarta : s.n. 2012.
4. Bass, B.M. dan B.J., Avolio. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. California : Sage Publications, 1994.
5. Tarwaka. Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Manajemen dan Implementasi K3 di Tempat Kerja. Surakarta : Harapan Press, 2008.
6. Peran "Safety Leadership" dalam Membangun Budaya Keselamatan yang Kuat. Astuti, Yusri Heni Nurwidi. Yogyakarta : STTN-BATAN & Fak. Saintek UIN SUKA, 2010.