

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

Desyawati Utami

Magister Keselamatan dan Kesehatan Kerja Universitas Indonesia, Depok
Kampus Baru UI Depok Jawa Barat – 16424.
desyawati.utami@gmail.com

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 timpang menjadi hambatan bagi para pimpinan PT. RND dalam mengarahkan pekerjanya.

Kata kunci : *safety*, leadership, karakteristik

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.

Keywords : *safety, leadership, characteristic*

Pendahuluan

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 sistem *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 pekerjaannya. Dimensi kedua adalah inspiratif, yaitu bagaimana seorang pemimpin dapat dijadikan model bagi pekerjaannya. Dimensi ketiga adalah perhatian terhadap individu, apakah pemimpin tersebut merupakan pelatih, mentor, memberikan umpan balik terhadap kepentingan pekerjaannya. Dimensi terakhir adalah tantangan intelektual dimana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide baru dan mendengarkan ide-ide yang muncul dari pekerjaannya. 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*.

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.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena permasalahan *safety leadership* kompleks, dinamis dan penuh makna sehingga tidak mungkin data tersebut dijangkau 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.

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

Karakteristik informan adalah yang mempunyai jabatan dan fungsi sebagai *leader*, mampu berkomunikasi verbal menggunakan bahasa Indonesia dengan baik, bersedia menjadi informan dan menyepakati *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.

Pengumpulan data dimulai setelah memperoleh ijin dari pihak berwenang ditempat penelitian. Peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan maksud dan tujuan dari penelitian. Kemudian peneliti membuat kontrak mengenai waktu pelaksanaan wawancara yang disesuaikan dengan kondisi dan kesediaan informan. Peneliti menyiapkan panduan wawancara di ruangan yang telah ditentukan. 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. Teknik 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. 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

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. 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.

Hasil 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 serta data sekunder dengan melakukan wawancara mendalam dengan melakukan wawancara mendalam telaah dokumen.

Karakteristik <i>Safety Leadership</i>	Kesimpulan
• Sikap (personality)	
1. Ketahanan Emosi	<ul style="list-style-type: none"> • 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
2. Bersikap Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND sudah memiliki sikap terbuka • Perencanaan HSE dibuat <i>supervisor</i> 3 yang lain hanya tinggal melaksanakan saja, memberikan input apabila diperlukan
3. Berorientasi Pada Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND cenderung memiliki sikap ingin belajar akan sesuatu namun untuk HSE lebih cenderung mengikuti apa yang sudah dibuatkan oleh <i>supervisor</i> 3 walaupun ada proses diskusi
4. Berinteraksi dengan Orang Lain	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND memiliki sikap mampu berinteraksi dengan orang lain • Apresiasi khusus akan kinerja pekerja belum ada namun ucapan terima kasih sudah dilakukan
5. Sifat Berhati-hati	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya informan 3 yang memiliki perencanaan kerja sedangkan pimpinan lain belum membuat perencanaan karna situasi dan kondisi lapangan yang cepat berubah
• Gaya Kepemimpinan Transformasional (leadership style)	
1. Penuh Tantangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND melakukan diskusi dalam penerapan ide-ide baru apalagi terkait anggaran yang akan digunakan
2. Ikut Terlibat	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND ikut terlibat baik dalam pekerjaan ataupun personal
3. Inspiratif	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND cenderung hanya menjadi pelaksana program-program HSE, memberikan masukan apabila dibutuhkan
4. Mampu Mempengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh pimpinan PT. RND sesuai dengan fungsi mereka
• Tindakan Nyata (best practices)	
1. Memiliki Visi	<ul style="list-style-type: none"> • Visi safety belum terkomunikasikan dengan jelas
2. Dapat Dipercaya	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen para pimpinan PT. RND tinggi walaupun sekedar membantu melaksanakan program yang sudah ada
3. Berorientasi pada Langkah Nyata	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND cenderung mengikuti program-program HSE yang sudah dibuat <i>supervisor</i> 3
4. Kerja Sama	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND saling mendukung untuk pelaksanaan program HSE
5. Mampu Berkomunikasi dengan Baik	<ul style="list-style-type: none"> • Alur komunikasi pimpinan PT. RND belum efektif yang menyebabkan tumpang tindih informasi antar pimpinan
6. Penghargaan dan Umpan Balik	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND sudah memberikan apresiasi dan umpan balik terhadap pekerja walaupun belum ada apresiasi khusus dari perusahaan
7. Bertanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan PT. RND memiliki tanggung jawab yang baik dengan melakukan pengawasan langsung

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.

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 pekerjaanya 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 sistim pekerjaan sehingga *safety* dapat menjadi *everybody concern*.

Kesimpulan

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 pekerjaanya 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. Beberapa tindakan perbaikan sebagai saran untuk kajian *safety leadership* di PT. RND antara lain: 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. Diharapkan memperbaiki alur kerja dan komunikasi agar pelaksanaan *safety* lebih efektif. Memberikan kesempatan bagi pekerja untuk terlibat dalam pembuatan program-program *safety*. 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 of 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*. Dissertation. 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. *Percepti 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 Corporate*

- Culture and Safety Performance*. Professional Safety. May: 29-33.
- Krause, T and Weekley, T. 2005. *New Paradigm for Safety Leadership: Understanding the Role of Leadership in Creating Safety Excellence*. Professional 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
- Toha, 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