

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

Desyawati Utami

Fikes – Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jln. Arjuna Utara Tol Tomang Kebun Jeruk, Jakarta 11510
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 bahwa 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*. 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.

Kata kunci: *safety leadership*, pimpinan, *leadership style*

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*. 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*. 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 "lakukansaja" 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.

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 dipimpinya, 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).

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 meyakinkan 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.

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 bertanggungjawab kepada pimpinan terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal.

- 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.

- 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.

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.

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:

- Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya
- Menyusun jalur pencapaian tujuan (untuk melakukan hal itu pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan).
- Menghilangkan hambatan pencapaian tujuan.
- Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisator.

Peranan kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam dua kelompok:

- Fungsi utama, yang penting bagi proses kepemimpinan yaitu:
 - Pemimpin sebagai pemandang: ia memiliki pandangan kemasa datang

dan menyampaikan keyakinan kepada kelompok.

- Pemimpin sebagai eksekutif: dia menentukan sasaran kelompok dan mengarahkan serta mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam mencapai sasaran itu.
- Pemimpin sebagai perencana: dia menentukan bagaimana kelompok harus mencapai sasarannya.
- 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 :

- Pemimpin sebagai panutan : dia berfungsi sebagai perilaku anggota kelompok.
- Pemimpin sebagai symbol kelompok: dia menjadi titik pusat bagi kesatuan kelompok.
- Pemimpin sebagai ayah angkat : dia menjadi obyek identifikasi atau bahkan kepatuhan
- Pemimpin sebagai kambing hitam : dia dapat menjadi sasaran kelompok orang yang frustrasi.

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

- c. Perencanaan tempat kerja
- d. Pelatihan dan Komunikasi
- e. Perbaikan yang Berkelanjutan

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

- a. Keterlibatan senior manajemen
- b. Aktivitas line manajemen/supervisor
- c. Identifikasi/pendekatan perencanaan, akses dan control
- d. Integrasi *health and safety* kedalam sistim yang lebih luas
- e. Keterlibatan pekerja dan komunikasi yang baik
- f. Mekanisme konsultasi
- g. Prosedur
- h. Inspeksi
- i. Investigasi
- j. Prosedur pembelian
- k. Pemeliharaan dokumen
- l. 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.

Safety Leadeship

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.

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*

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 pekerjanya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena permasalahan *safety leadership* kompleks, dinamis dan penuh maknasehingga tidak mungkin data tersebut dijaring dengan metode penelitian kuantitatif.

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.

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 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.

Sikap (Personality)

Sikap merupakan proses sosialisasi dimana seseorang bereaksi sesuai dengan rangsangan yang diterimanya.

Lima elemen dari sikap ini memang tidak mudah dirubah, mereka merefleksikan cara yang cenderung mereka miliki untuk menghadapi berbagai situasi (Krause, 2005).

Ketahanan Emosi

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.

Bersikap Terbuka

Umumnya pimpinan PT. RND memiliki sikap terbuka. Hal ini terlihat dengan dikenalnya para pimpinan di lingkungan kerja serta mampu memberikan pendapat di lingkungan kerja.

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*.

Berorientasi Pada Pembelajaran

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.

Berinteraksi Pada Orang Lain

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.

Sikap Berhati-hati

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.

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.

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).

Penuh Tantangan

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 dilapangan, 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.

Ikut Terlibat

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.

Inspiratif

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.

Mampu Mempengaruhi

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.

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.

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 pekerjaannya namun belum digunakan oleh direktur dan *supervisor*

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 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 pekerjaannya.

Daftar Pustaka

- A O'Dea & R Flin, "Site Managers and Safety Leadership in the Offshore Oil and Gas", *Safety Science* 37, p 39-57, 2001.
- Boeing Commercial Airplane Group, "World Class Safety Strategy", *International Journal Organisational Project Management* 17, 4 p 392-397, 2003.
- Brantley, W.A., "Leadership Failure", Walden University, 2005.
- Brown, Annie H., "A Study of Leadership Failure: Perceptions of Leaders within a Community College System", Dissertation, Applied Management and Decision Sciences, Walden University, 2005.
- Burns, J. M., "Leadership", Harper & Row, New York, 1978.
- Clare Galagher, "Health and Safety Management Systems: An Analysis of System Types and Effectiveness", National Key Centre in Industrial Relations, 1997.
- Departemen Pendidikan Nasional dan Balai Pustaka, "Kamus Besar Bahasa Indonesia", edisi ketiga, 2005.
- Dominic Cooper, "Improving Safety Culture", A Practical Guide, John Wiley & Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Ernst & Young, "Development of A Leadership Resource Pack", Becket House 1 Lambeth Palace Road, London, United Kingdom, 2001.

- Freimuth, Robert J., "Perceptions Of Safety Culture: A Study Of Fire Chiefs In Volunteer Fire Departments", Disertasi, Capella University, 2006.
- Gibson, J. H., Ivancevich J. M. & Donnally Jr. J. H., "Organization: Behaviour, Structure, Processes", Homeword III: Richard D. Irwin, Inc, 1991.
- Hersey, P, & Blachard K. H., "Life Cycle Theory of Leadership", Training and Development Journal, 23(2), 26-34, 1985.
- Kotter, J.P., "What Leaders Really Do", Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business Review, 2001.
- Kotter, Erickson, Fairhust et al., "The Relationship Between Corporate Culture and Safety Performance", Profesional Safety, May: 29-33, 1997.
- Krause, T and Weekley, T., "New Paradigm for Safety Leadership: Understanding the Role of Leadership in Creating Safety Excellence", Profesional Safety Magazine, November, 2005.
- Krause, T., "Leading with Safety", John wiley & Sons, New Jersey, 2005.
- Krause, T & Weekley, "Safety Leadership. A Four Factor Model for Establising a High Functioning Organization", Profesional Safety, 2005.
- Luthans, F., "Organizational Behavioural", 7th Edition, McGraw-Hill, New York, 1992.
- Notoadmodjo S., "Pengantar Pendidikan Kesehatan dan Ilmu Perilaku Kesehatan", Andi Offset, Yogyakarta, 1993.
- Ospina, S., "Qualitative Research", Edited by G. Goethals, G. Sorenson, J. MacGregor, SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi, 2004.
- Payamta, "Gaya Kepemimpinan: Perkembangan dan Kepemimpinan Dalam Era Global", Telaah, September No. 13, 2003.
- Prabowo, Ovi Setya, "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, 2008.
- Soehardi, Sigit, "Esensi Teori Perilaku Organisasional", Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa, Yogyakarta, 2001.
- Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D", Penerbit Alfabeta, Bandung, 2009.
- Suprayitno, Degdo, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Rig Tenders Indonesia, Tbk", Tesis, Magister Manajemen, Universitas Pancasila, 2011.
- McSween, Terry, "Construction Safety and Health", Behaviour Based Safety, www.arch.wsu.edu, 2010.
- Thoha, Miftah, "Kepemimpinan Dalam Manajemen", PT Raja Grafindo, Jakarta, 2001.

Titov, Afian, “Kajian Safety Leadership Untuk Manajer di Perusahaan Jaringan Telekomunikasi X Indonesia”, Tesis, Fakultas Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Universitas Indonesia, 2008.

Tsung-Chih Wu, “*A Correlation Among Safety Leadership, Safety Climate and Safety Performance*”, *Journal of Loss Prevention in The Process Industries*, 2007.
Doi:10.1016/j.jlp2007.11.011.

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