



**PENGARUH BUDAYA K3, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MINYAK
DAN GAS BUMI “X” DI PROPINSI
KALIMANTAN TIMUR**

TESIS

Oleh :

Hasan Marzuki

NIM 150820101047

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2017



**PENGARUH BUDAYA K3, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MINYAK
DAN GAS BUMI “X” DI PROPINSI
KALIMANTAN TIMUR**

TESIS

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)
Dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh :

Hasan Marzuki

NIM : 150820101047

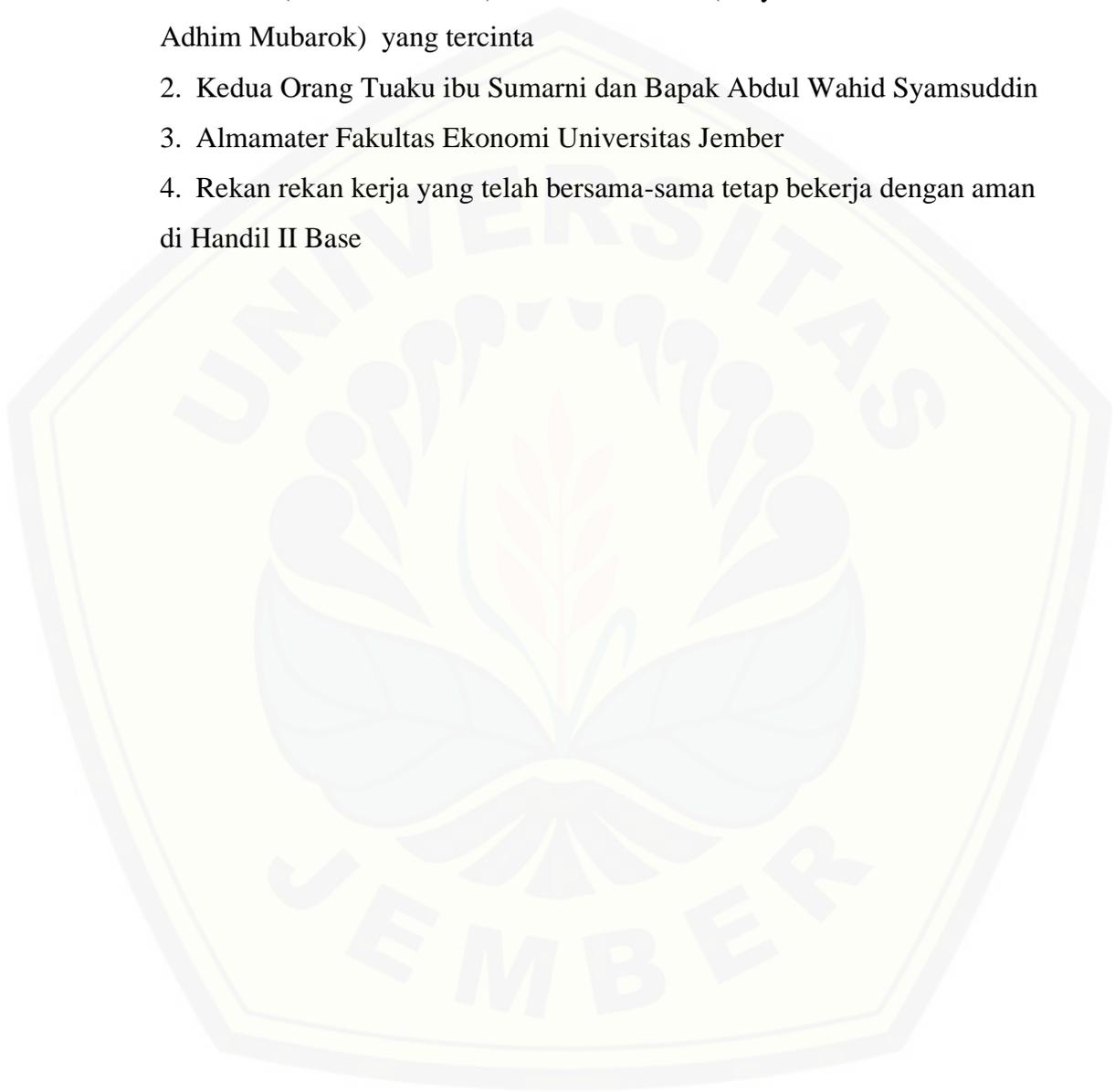
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Istriku (Diah Wulandari) dan anak-anakku (Aisyah Labibah dan Faudzil Adhim Mubarok) yang tercinta
2. Kedua Orang Tuaku ibu Sumarni dan Bapak Abdul Wahid Syamsuddin
3. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember
4. Rekan rekan kerja yang telah bersama-sama tetap bekerja dengan aman di Handil II Base



MOTO

وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا

Jika Engkau hitung nikmat Allah, maka tidak bisa

(Ibrahim:34)¹



¹ Departemen Agama Republik Indonesia.2005. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: PT Syamil Cipta Media.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasan Marzuki

NIM : 150820101047

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul : “Pengaruh Budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi, terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Minyak dan Gas Bumi “X” di Propinsi Kalimantan Timur” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 17 Juli 2017

HASAN MARZUKI

NIM 150820101047

PERSETUJUAN PEMBIMBING

TESIS berjudul “Pengaruh Budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi, terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Minyak dan Gas Bumi “X” di Propinsi Kalimantan Timur” telah disetujui pada :

Hari, tanggal : 14 November 2016

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Raden Andi Sularso MSM
NIP 19600413 198603 1 002

Prof. Dr. Murdiyanto Purbangkoro, SU.
NIP 19431129.197008.1.001

PENGESAHAN

Tesis berjudul : “Pengaruh Budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi, terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Minyak dan Gas Bumi “X” di Propinsi Kalimantan Timur” pada :

Hari, tanggal : Senin, 17 Juli 2017

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua,

Dr. Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D.

NIP 19690391 993032 001

Anggota I

Anggota II

Dr.Sumani M.Si.

NIP 19690114 200501 1 002

Dr.Deasy Wulandari, S.E., M.Si.

NIP 19730908 200003 2 001

Mengesahkan

Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA

NIP 19710727 199512 1 001

RINGKASAN

“Pengaruh Budaya Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi, terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Minyak dan Gas Bumi “X” di Propinsi Kalimantan Timur”: Hasan Marzuki, 150820101047: 2017; 99 Halaman: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penelitian tentang budaya perusahaan telah banyak dilakukan baik di Indonesia maupun di luar negeri. Namun penelitian tentang budaya Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) masih belum banyak dilakukan terutama di Indonesia. Terlebih penelitian tentang budaya K3 yang dihubungkan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja masih jarang dilakukan. Penelitian ini bermaksud mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh budaya K3, motivasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. disamping itu penelitian ini juga merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menganalisis pengaruh masing masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Jumlah populasi pada lokasi penelitian ini sebanyak 412 orang meliputi karyawan permanen dan kontraktor yang terdaftar di departemen *security* pada site Handil II Base, dan seluruhnya menjadi objek penelitian (sensus), penyebaran lembar jawaban kuesioner kepada seluruh responden menjadi tantangan tersendiri, karena sebagian besar responden berada di kantor karena urusan pekerjaan untuk mensupport operasi perusahaan di seluruh Delta Mahakam yang sangat luas. Terdapat 290 responden yang mengembalikan angket tersebut yang akan dianalisis. Teknik analisis data dan uji hipotesis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

Hasil menunjukkan bahwa uji hipotesis secara langsung yaitu variabel-variabel : budaya K3, kepemimpinan, motivasi lebih besar dari 1,96 pada level $\alpha=5\%$, artinya berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen kepuasan kerja. Selain itu, variabel kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan migas tersebut. Namun jika budaya K3 diuji hipotesis melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, maka budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi, dan kepuasan kerja secara serempak dan langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan merasakan langsung dampak dari perubahan variabel-variabel tersebut. Sedangkan budaya K3 terhadap kinerja karyawan secara langsung tidak signifikan pengaruhnya karena dalam pembentukan budaya K3 butuh waktu yang lama dalam prosesnya dan berkelanjutan yang didukung oleh kepemimpinan (K3), motivasi dan kepuasan kerja yang mampu menggerakkan dan mendorong karyawan untuk selalu berpartisipasi aktif dalam K3 di lingkungan kerjanya.

Kata Kunci : pengaruh Budaya K3, kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan kerja, Kinerja Karyawan.

SUMMARY

"The Influence of Occupational Safety and Health Culture, Leadership, Motivation, on Job Satisfaction and Employee Performance at Oil and Gas Company" X "in East Kalimantan Province": Hasan Marzuki, 150820101047: 2017, 99 Pages, Department of Management Faculty of Economics and Business Universitas Jember.

Research on corporate culture has been widely done both in Indonesia and abroad. However, research on safety culture has not been done, especially in Indonesia. Especially research on safety culture associated with leadership, job satisfaction, motivation and performance is still rare. This study intends to examine the effect of safety culture, motivation, leadership on employee performance with job satisfaction as intervening variable This study intends to know and describe the influence of safety culture, motivation, leadership on job satisfaction and employee performance. Besides that this research is also explanatory research which analyze the influence of each exogenous variable to endogenous variable.

The total population of this study were 412 people including permanent employees and contractors registered in the security department at Handil II Base site, and all of them became the object of research (census), the spread of questionnaire sheet to all respondents was a challenge because most of the respondents were rarely in Office due to main job the respondents are supporting the company's operations across the Mahakam Delta area. There are 290 respondents who returned the questionnaire to be analyzed. Data analysis technique and hypothesis test using Structural Equation Model (SEM).

The result shows that the hypothesis test directly is the variables: safety culture, leadership, motivation greater than 1.96 at level $\alpha = 5\%$, meaning significant effect on job satisfaction. In addition, the variables of leadership, motivation, job satisfaction have a significant effect on employee performance,

while the safety culture has no significant effect on employee performance on this oil and gas company. But if the safety culture tested the hypothesis through job satisfaction on employee performance, then the safety culture has a significant effect on employee performance.

It can be concluded that leadership and motivation, and job satisfaction simultaneously and directly affect employee performance because employees feel directly the impact of changes in these variables. While the safety culture on the performance of employees directly does not significantly influence because in the formation of safety culture needed a long time in the process and sustained supported by safety leadership, motivation and job satisfaction that can motivate and encourage employees to always participate actively in occupational Health and Safety in the work environment.

Keywords: Influence of Safety Culture, Leadership, Motivation, Job Satisfaction , Employee Performance .

PRAKATA

Puji dan Syukur kami panjatkan ke Hadirat Allah Yang Maha Esa, karena berkat limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga kami dapat menyusun tesis ini dengan baik. Tak lupa sholawat dan salam kami panjatkan kepada Junjungan Nabi Muhammad SAW, para sahabat-sahabatnya, dan pengikut-pengikutnya yang setia hingga akhir hayatnya. penelitian ini membahas mengenai

Pengaruh Budaya K3, Kepemimpinan, dan Motivasi, terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Minyak dan Gas Bumi “X” di Propinsi Kalimantan Timur”

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Istriku tercinta Diah Wulandari, kakak Aisyah Labibah dan adik Faudzil Adhim Mubarak, yang memberikan dorongan dan doanya selama kuliah hingga selesai
2. Prof. Dr. Raden Andi Sularno MSM, Selaku Pembimbing Utama (DPU)
3. Prof. Dr. Murdiyanto Purbangkoro, SU. selaku Pembimbing Anggota (DPA)
4. Dr. Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D. selaku Ketua Sidang tesis
5. Dr. Sumani M.Si. selaku Penguji Anggota I Sidang tesis
6. Dr. Deasy Wulandari, S.E., M.Si. selaku Anggota II Sidang tesis
7. Bapak/Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah banyak memberikan materi pembelajaran dan pengalaman selama perkuliahan
8. Teman-teman di Magister Manajemen yang secara bersama-sama telah penyelesaian tugas akhir ini.
9. RSES (*Responsible safety and Environment at Site*) Handil II Base, dan jajarannya serta rekan-rekan kerja yang mendukung penelitian saya
10. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu

Penelitian ini dibuat dengan berbagai observasi dan beberapa saran dari berbagai pihak untuk membantu menyelesaikan tantangan dan hambatan selama mengerjakan penelitian ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang mendasar pada penulisan penelitian ini. Oleh sebab itu semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kita sekalian.

Jember, Juli 2017

Penulis

HASAN MARZUKI

NIM: 150820101047

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSEMBAHAN.....	ii
MOTO	iii
PERNYATAAN.....	iv
PERSETUJUAN PEMBIMBING	v
PENGESAHAN.....	vi
RINGKASAN.....	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB 1 . PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2 . TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Pengertian Budaya K3	12
2.1.2 Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.1.3 Pengertian Motivasi.....	16
2.1.4 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan	18
2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan	23
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesa Penelitian.....	31
2.3.1 Kerangka Penelitian.....	31
2.3.2 Hipotesa Penelitian.....	35

BAB 3 . METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Rancangan Penelitian.....	40
3.2 Lokasi Penelitian	40
3.3 Populasi dan Sampel.....	41
3.3.1 Populasi.....	41
3.3.2 Sampel	41
3.4 Jenis Dan Sumber Data.....	42
3.4.1 Data Primer	42
3.4.2 Data Sekunder	42
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.5.1 Studi Pustaka.....	43
3.5.2 Wawancara.....	43
3.5.3 Kuesioner	43
3.6 Identifikasi Variabel.....	44
3.7 Definisi Operational Variabel	45
3.8 Uji Validitas Dan Uji Realibilitas.....	53
3.8.1 Uji Validitas	53
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	54
3.9 Metode Analisis Data.....	55
3.9.1 Uji Asusmsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	55
3.9.2 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	56
3.9.3 Langkah-langkah <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	56
BAB 4 . HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1 Hasil Penelitian	61
4.1.1 Profil Perusahaan Migas “X”	61
4.2 Karakteristik Responden	62
4.2.1 Hasil Analisis Data	64
4.3 Pengujian Instrumen	76
4.3.1 Uji Validitas	76
4.3.2 Uji Realibitas.....	78

4.4 Hasil Analisis Model Persamaan Struktural (SEM)	79
4.4.1 Uji asumsi SEM	79
4.4.2 Hasil analisis struktural <i>full</i> model.....	80
4.4.3 Hasil Uji Hipotesis	83
4.4.4 Uji Variabel Intevening	86
4.4.5 Evaluasi kesesuaian model (GOF)	87
4.5 Pembahasan	88
4.5.1 Pengaruh Variabel Eksogen X_1, X_2, X_3 Terhadap Variabel Endogen Y_1 .	88
4.5.2 Pengaruh Variabel Endogen Intervening Y_1 Terhadap Variabel Endogen Y_2	93
4.5.3 Keterbatasan Penelitian	94
BAB 5 . KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN-LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu.....	28
2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)	29
2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)	30
3.1 <i>Goodness of Fit Index</i>	60
4.1 Responden Penelitian Dikelompok Berdasar Pendidikan	63
4.2 Responden Penelitian Dikelompok Berdasar Usia	63
4.3 Responden Penelitian Dikelompok Berdasar Masa Kerja.....	64
4.4 Responden Penelitian Dikelompok Berdasar Jenis Kelamin.....	64
4.5 Tabulasi jawaban responden terhadap indikator-indikator budaya K3	65
4.6 Jawaban Responden terhadap indikator-indikator budaya K3 (lanjutan)	66
4.7 Tabulasi jawaban responden terhadap indikator-indikator kepemimpinan	70
4.8 Tabulasi jawaban responden terhadap indikator-indikator motivasi	72
4.9 Tabulasi jawaban responden terhadap indikator-indikator kepuasan kerja.....	74
4.10 Tabulasi jawaban responden terhadap indikator-indikator kinerja karyawan	76
4.11 Hasil Uji Validitas Instrumen	77
4.12 Hasil Uji Validitas Instrumen (Lanjutan)	78
4.13 Hasil Uji Reliabilitas	79
4.14 <i>Regression Weight Model Struktural (Standardized)</i>	82
4.15 <i>Regression Weight</i> Budaya K3 terhadap Kepuasan Kerja.....	83
4.16 <i>Regression Weight</i> Budaya K3 terhadap Kinerja Karyawan	83
4.17 <i>Regression Weight</i> kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.....	84
4.18 <i>Regression Weight</i> kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	84
4.19 <i>Regression Weight</i> Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	85
4.20 <i>Regression Weight</i> Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	85
4.21 <i>Regression Weight</i> Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	86
4.22 <i>Regression Weight</i> budaya K3 terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	86
4.23 <i>Regression Weight</i> kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	87
4.24 <i>Regression Weight</i> motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	87
4.25 Penilaian Kesesuaian Model	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Piramida Kebutuhan Maslow	18
2.2 Kerangka Proses Berpikir.....	33
2.3 Kerangka Konseptual	34
3.1 Variabel Budaya K3 dan Indikator-indikatornya.....	47
3.2 Variabel Kepemimpinan dan Indikator-indikatornya	49
3.3 Variabel Motivasi dan Indikator-indikatornya	50
3.4 Variabel kepuasan kerja dan Indikator-indikatornya	51
3.5 Variabel Kinerja Karyawan dan Indikator-indikatornya.....	53
4.1 Analisis Model Struktural	81

BAB 1 . PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Propinsi Kalimantan Timur adalah salah satu propinsi yang mempunyai kekayaan alam yang melimpah baik dalam tahap explorasi (sebagian kecil) maupun tahap produksi atau exploitasi (sebagian besar), umumnya dibidang energi berupa minyak, gas dan batubara. Hal ini terbukti terdapat banyak perusahaan tambang batubara dan perusahaan minyak dan gas bumi yang beroperasi di propinsi tersebut. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan “X” yang bergerak di bidang explorasi dan produksi minyak dan gas bumi di Kalimantan Timur. Perusahaan “X” ini, adalah perusahaan multinasional yang tidak disebutkan namanya dalam penelitian ini dengan alasan kode etik perusahaan ini, tetapi mau diambil data obeservasi, sedangkan mengenai data yang diperoleh adalah selama-lamanya milik peneliti saja.

Pasal 86 ayat 2 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 menyatakan bahwa upaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disingkat K3, dimaksudkan Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja (<http://www.setneg.go.id>).

Kecelakaan kerja masih menjadi permasalahan di Indonesia. Angka kecelakaan kerja di Indonesia yang tercatat berdasarkan laporan tahunan dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), secara statistik klaim Kasus Program Kecelakaan Kerja per Desember 2015, terdapat 110.285 kasus yang terdiri 1.166 Kasus Cacat (1,06%), 810 Kasus Cacat Sebagian (0,73%), 5 Kasus Cacat Total Tetap (0,01 %), 530 Kasus Meninggal (0,48 %), dan 107.774 Kasus Sembuh (97,72%). Program keselamatan-kerja/*Safety Program* merupakan perhatian global bagi pengusaha, karyawan, dan Pemerintah. Seperti yang disampaikan oleh Alan Boulton, Direktur Kantor ILO di Indonesia dalam Mulyono (2013), bahwa kematian, kecelakaan, dan kesakitan di tempat kerja

dapat dicegah, dan kita harus mempromosikan “budaya keselamatan” di tempat kerja yang didukung dengan kebijakan dan program nasional.

Teknologi dan operasi di bidang Industri Minyak dan Gas (selanjutnya disingkat Migas) berkembang sangat pesat, seiring dengan kebutuhan akan komoditas energi ini yang meningkat. Kegiatan explorasi dan eksploitasi sumber daya terbatas ini berkembang dengan pesat, baik secara Inovasi teknologi dan improvisasi manajemen operasionalnya. Seiring dengan perkembangan Inovasi Teknologi dan Improvisasi Manajemen operasi ini, yang berdampak pada semakin berkembangnya pola Manajemen K3 yang ada di perusahaan tersebut. Di sisi yang lainnya, sektor Migas ini, merupakan sektor yang padat modal, padat resiko, dan padat teknologi dalam operasionalnya maka diperlukan pengelolaan operasi yang sangat baik, tertata, terencana dan terhitung secara matang. Hal ini berkaitan dengan resiko yang tinggi, dimana pelanggaran yang disebabkan akibat kelalaian dan ketidakpedulian yang kecil sekalipun terhadap keselamatan dalam bekerja akan berakibat fatal sehingga dapat menimbulkan bencana yang berdampak serius.

Dalam setiap kegiatan operasinya, perusahaan tersebut berprinsip pada operasi yang berkembang dan berkesinambungan, semua aspek perusahaan harus patuh kepada perusahaan yang menjamin kepentingan ekonomi, komunitas, dan aspek lingkungan hidup. Yang tercantum dalam Tiga Pilar:

1. Mengontrol dan mengurangi dampak dari kegiatan operasi pada manusia dan lingkungan
2. Berkontribusi pada pengembangan ekonomi dan sosial para Stakeholder
3. Menjaga kepentingan generasi mendatang.

Perusahaan tersebut memiliki sistem manajemen K3 yang baik dan setiap tahunnya selalu meningkatkan kinerjanya K3 dan telah menerima penghargaan dari pemerintah Indonesia atas kinerjanya di bidang K3.

Schein (2004:17-18) mendefinisikan budaya sebagai sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok saat kelompok ini berusaha mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap sebagai absah dan

karenanya harus diajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar dalam menilai, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan-permasalahan tersebut.

Budaya yang kuat sering dapat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Terkadang ditegaskan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja bagi perusahaan: rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras. Kadang-kadang praktik tertentu yang diyakini umum terjadi di tengah perusahaan-perusahaan dengan budaya yang kuat dikatakan membuat pekerjaan secara instrinsik dihargai. Melibatkan orang dalam pengambilan keputusan dan mengakui peran serta mereka merupakan dua contoh yang lazim. Terkadang budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi (Kotter *and* Heskett, 1992).

Budaya kesehatan dan keselamatan-kerja (selanjutnya disingkat Budaya K3) adalah bagian dari budaya organisasi yang berhubungan dengan K3 (Clarke, 1999). Menurut penelitian Cooper (2004) budaya K3 mengacu pada persepsi karyawan, kepercayaan pada prioritas yang benar pada kinerja keselamatan yang diberikan kepada Organisasi, dan diukur sebagai peringatan dini atas kemungkinan / potensi terjadinya kegagalan sistem K3, dan (Smith *and* Wordsworth, 2009) dengan budaya K3 yang kuat lebih efektif untuk mencegah kecelakaan kerja dan cedera, juga persepsi karyawan terhadap budaya K3 yang secara konsisten dan independen sangat berkaitan terhadap kinerja keselamatan, kesehatan, kesejahteraan individu. Budaya K3 adalah produk dari perseorangan atau kelompok mengenai nilai-nilai, sikap, persepsi, kompetensi, dan bentuk-bentuk dari kebiasaan yang menjadi komitmen dan mempengaruhi sikap, kemampuan berkaitan dengan manajemen K3.

Dalam penelitian Mulyono (2013), di Devisi Tambang di PT Newmont Nusa Tenggara mengenai budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan, hal serupa dengan penelitian Anna Rakowska (2013) di sebagian Pekerja Tambang di Polandia. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Desi S, dkk, (2016) pada Proyek Pembangunan Cengkareng Business, Nowier, et al., (2013) pada sektor Manufacturing Industry, bahwa Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jeny Eoh, (2001), budaya perusahaan bukan merupakan penyebab kinerja karyawan, perilaku kepemimpinan mempengaruhi budaya K3 dan kinerja keselamatan dalam industri perawatan kesehatan. Kinerja keselamatan dipengaruhi dan ditingkatkan oleh kepemimpinan kontigensi dan budaya organisasi keselamatan pasien (Cheng, 2009). Dalam praktek Budaya K3 pada perusahaan Migas “X” sebagai objek penelitian ini, diawali dengan kesadaran dan komitmen manajemen puncak perusahaan ini dan mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan bahwa Budaya K3 sebagai salah satu “Core Value” perusahaan, karena *safety* adalah hal yang sangat penting, hal ini terbukti perusahaan ini mendapatkan penghargaan zero accident dari tahun 28 Juli 2013 – 31 Desember 2015 tanpa terjadi kecelakaan kerja dapat dicapai. Dengan prinsip-prinsip dasar dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari agar pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan aman (yang dikenal oleh seluruh karyawan Perusahaan dengan 12 Golden Rule), hal inipun juga selalu dipromosikan disetiap lini management kepada seluruh karyawan diberbagai kesempatan. Prinsip-prinsip dasar tersebut diterapkan secara konsisten, mulai dari lini terdepan sampai dengan lini pengawasan baik dilapangan maupun dikantor pusat. Selain itu, peran perseorangan dan rekan kerja langsung menuntut berperilaku dan sadar pentingnya K3 dan secara aktif mendukung upaya K3, tersedianya personel yang memiliki kompetensi yang sesuai yang perlu memiliki pemahaman yang cukup tentang tanggung jawab, resiko yang terkait dengan pekerjaan mereka, dan petunjuk, aturan, dan prosedur di tempat mereka bekerja dengan aman. Adanya sikap karyawan untuk menghentikan pekerjaan jika terjadi perilaku tidak aman dalam bekerja, dan karyawan mengetahui relevansi dan kepraktisan peraturan dan prosedur *safety* perusahaan serta kemampuan dan kemauan untuk memenuhi aturan tersebut.

Dalam prakteknya untuk mewujudkan suatu budaya, dibutuhkan sifat, sikap dan bentuk kepemimpinan yang jelas dalam menjalankan dan mencapai tujuan sebuah organisasi. Kepemimpinan menurut Alvesson (2002:93) diartikan sebagai mempengaruhi tujuan dan strategi tugas, mempengaruhi komitmen dan kepatuhan dalam perilaku tugas untuk mencapai tujuan tersebut, mempengaruhi pemeliharaan dan identifikasi kelompok dan mempengaruhi budaya sebuah organisasi. Hubungan antara kepemimpinan dan budaya adalah kompleks, mengingat kepemimpinan hanya proses pemaknaan, pemikiran dan perasaan lebih fokus dari sebagian kecil dari budaya, bahkan mungkin kepemimpinan adalah budaya yang mempengaruhi aktivitas yang tidak berarti menciptakan atau mengubah budaya secara drastis, kepemimpinan adalah manifestasi budaya yang mempengaruhi manifestasi budaya lainnya, seperti pemahaman bersama tentang tujuan, teknologi, dan lingkungan. Menurut Indriyo dan Sudita (1997) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Beberapa perusahaan Migas dapat berbangga diri terhadap capaian Budaya K3 yang mereka bangun dan berusaha menjaganya dalam mengurangi angka kecelakaan kerja. Perspektif kepemimpinan menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan cara menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberikan inspirasi bagi pekerja/bawahannya untuk mencapai visi. Seperti dikutip dari F. A. Gunawan, dkk, (2016:5) menyatakan “dalam mewujudkan Budaya K3, Kepemimpinan adalah faktor utama dari unsur budaya K3, perlu diingat: *“Safety is a cultural of excellence that requires transformational Leadership”*. Perusahaan unggul membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengejar laba jangka pendek tanpa mengelola operasi yang unggul. Wujud kepemimpinan K3 unggul ini adalah: 1) pemimpin dapat menunjukkan komitmen terhadap K3; 2) pemimpin terdepan menjadi teladan K3; 3) memastikan bekerja SMK3; 4) menjadikan K3 sebagai bagian penting dari ukuran kinerja terpilih (UKT) perusahaan; dan 5) memantau kinerja K3 pada unit yang dipimpinnya.

Dengan demikian ia akan mampu menjamin bekerjanya SMK3 serta menggerakkan seluruh pekerja untuk aktif dalam upaya K3”.

Dalam mencapai tujuan organisasi, motivasi juga mempunyai peran dalam menggerakkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan, atau dengan kata lain, Seseorang/karyawan berperilaku/bekerja, karena dorongan untuk memenuhi kebutuhan (Priansa, DJ: 2016). Motivasi mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras untuk memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Dikutip dalam Danang Sunyoto (2013), Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya.

Motivasi adalah proses psikologis yang memberikan kekuatan kepada seseorang untuk berperilaku atau untuk bertindak ke arah pencapaian tujuan. Wujud dari secara garis besar pada perusahaan Migas “X” ini, adalah: terpenuhinya kebutuhan dasar dari karyawan berupa sandang, pangan, dan papan. Berikutnya adalah jaminan Keamanan kerja pada perusahaan tersebut baik pekerjaan pada kegiatan proyek dalam menunjang produksi Migas, ataupun pekerjaan operasi produksi Migas yang berkelanjutan sehingga rasa aman dari kecelakaan kerja terwujud dengan diimplementasikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya, asuransi kecelakaan, dan dana pensiun sesuai dengan undang-undang, hal ini akan membuat rasa tenang dalam bekerja pada karyawan, selanjutnya wujud indikasi dari Motivasi adalah adanya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik berupa materi (misal bonus jasa produksi, bonus pencapaian “Zero accident”, dan uang jasa tambahan lainnya selain gaji karyawan), ataupun penghargaan *immaterial* (berupa pemberian penghargaan, dan pemberian training mengenai K3), Harapan karyawan adanya perlakuan yang sama antar pekerja, dan kemampuan mengoptimalkan kemampuan dan potensi diri karyawan itu sendiri. Adanya rotasi jadwal kerja yang teratur

(seperti adanya rotasi kerja yang telah berlaku adalah dua minggu masuk kerja, dua minggu istirahat, hal ini menjadi temuan positif dengan tetap menjaga kondisi pekerja tetap prima dan perusahaan tetap memproduksi sepanjang tahun).

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu dalam bekerja, setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Roe Byars (2008) dalam Priansa, DJ (2016), mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan. Priansa DJ, (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya apakah senang/suka, atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kepuasan kerja adalah sifat kesenangan atau ketidaksenangan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Seperti motivasi, kepuasan kerja dipengaruhi kepuasan melalui desainnya. Pekerjaan yang kaya akan unsur perilaku seperti otonomi, keanekaragaman, identitas tugas, dan umpan balik, berperan terhadap kepuasan seorang karyawan. Setiap elemen dalam sistem lingkungan kerja dapat menambah atau mengurangi kepuasan kerja (Weather dan David, 1996). Menurut Danang Sunyoto (2013:26), Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada karyawan dalam memandang pekerjaan mereka dapat diukur dengan: 1. Sistem kompensasi yang diterima oleh karyawan, 2. Kepuasan karyawan terhadap hasil pekerjaannya dalam berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan, 3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung berupa adanya keamanan dan keselamatan kerja, peralatan kerja

yang memadai, kebersihan tempat kerja, dan kenyamanan dalam bekerja, 4. Adanya rekan kerja yang saling mendukung dalam sesuatu hal positif untuk pekerja dan perusahaan.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, DJ, 2016:269). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2006:165). Selain itu, menurut Rivai dan Basri (2005:14) Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsung pekerjaan. Ada dua aspek utama yang diukur dalam pengukuran kinerja. Yang pertama adalah keluaran atau outcome, yang kedua adalah perilaku. Banyak para ahli tidak setuju untuk mengukur aspek keluaran dan mereka lebih fokus pada aspek Perilaku. Mereka berpendirian bahwa banyak masalah dan bisa yang mendasari pengukuran yang menggunakan kriteria berbasis Hasil. Angka-angka kinerja mungkin saja menyesatkan dan tidak ada sama sekali. Karena itu kinerja seharusnya ditentukan dalam bentuk perilaku karena ranah (domain) kinerja lebih baik didefinisikan sebagai ranah perilaku ketimbang ranah hasil atau keluaran.

Smither (1998) berpendapat selain hasil atau keluaran menjadi komponen penting dalam sistem manajemen kinerja. dia juga menerima bahwa perilaku dimasukkan dalam definisi kinerja, Jadi dalam pengukuran kinerja yang diukur adalah hasil atau keluaran dan perilaku. Pengukuran kinerja dilakukan dengan

menggunakan standar kinerja (*performance standards*) yakni tingkat kinerja yang bersesuaian dengan tingkat efektivitas yang telah dirancang sebelumnya (Bernardin and Beatty (1984) dalam Smither, 1998).

Adanya program “*Cost Culture*” adalah program dari manajemen puncak perusahaan Migas ini, untuk selalu mempertimbangkan penggunaan dana yang efektif dalam melakukan pekerjaan atau proyek pendukung produksi migas. Disisi lain, inflasi biaya produksi yang tinggi dan sebaliknya harga komoditas yang merosot tajam. Sehingga perusahaan untuk tetap menjaga keberlangsungan dalam mempertahankan produksi Migas pada perusahaan dan menjaganya untuk generasi mendatang perlu melakukan selektif dan mereduksi biaya pengeluaran nodalnya tanpa kompromi/mereduksi biaya yang berkaitan dengan biaya safety pada standard *safety* dan produksi perusahaan. Berkaitan ini, menurut Desi S.(2016), selain peran dan komitmen manajemen dan faktor keterlibatan pekerja dalam K3, menjadi dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut diatas, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh budaya K3, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada perusahaan “X”, perusahaan eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi, di Kalimantan Timur.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan “X”?
2. Apakah budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan “X”?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan “X”?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan “X”?

5. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan “X”?
6. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan “X”?
7. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan “X”?

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Membahas pengaruh budaya K3 terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan X
- 2) Membahas pengaruh budaya K3 terhadap kinerja karyawan di pada perusahaan X
- 3) Membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan X
- 4) Membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X
- 5) Membahas pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan X
- 6) Membahas pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X
- 7) membahas pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- 1) Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi pengembangan teori dan menjadi bahan media untuk

mengaplikasikan teori yang berkaitan dengan obyek penelitian ini sehingga turut berguna dalam pengembangan Ilmu, utamanya manajemen sumber daya manusia.

2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi yang positif dan konstruktif bagi pemimpin atau manajer dalam rangka memberikan dan menyempurnakan serta improvisasi kebijakan-kebijakan yang terkait dengan budaya K3, kepemimpinan, motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan yang prima melalui kepuasan kerja terutama dalam pemberdayaan sumber daya manusia di Site Handil II Base.

3) Bagi Peneliti yang akan datang

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan wawasan informasi bagi peneliti dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan sebagai bahan rujukan bagi peneliti lainnya yang berminat untuk melakukan penelitian dibidang yang sama atau penelitian lanjutan di masa yang akan datang.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Budaya K3

Kesadaran mengenai K3 sangat diperlukan, karena resiko kecelakaann kerja dapat terjadi kapan saja. Undang-undang No.1 tahun 1970 dan No.23 tahun 1992, mengatur mengenai K3 menjadi salah satu peraturan pemerintah yang menjamin keselamatan dan kesehatan kita dalam bekerja. menurut F.A. Gunawan, dkk (2016) K3 adalah Tindakan untuk mengendalikan resiko bahaya operasi/produksi (*an action to control the risk from operational hazard*), dan pada pasal 3 dalam Undang Undang No.1 tahun 1970, merinci syarat-syarat keselamatan kerja untuk mencegah dan mengurangi kecelakaan, kebakaran, bahaya peledakan, kesempatan menyelamatkan diri pada waktu kejadian-kejadian yang berbahaya, pertolongan pada kecelakaan, penggunaan alat pelindung diri bagi pekerja, memelihara kebersihan, kesehatan dan ketertiban, dan penyesuaian dan penyempurnaan pengamanan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya menjadi bertambah tinggi. Undang-undang nomor 23 tahun 1992, pasal 23 Tentang Kesehatan Kerja juga menekankan pentingnya kesehatan kerja agar setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan diri sendiri dan masyarakat sekelilingnya hingga diperoleh produktifitas kerja yang optimal. Karena itu, kesehatan kerja meliputi pelayanan kesehatan kerja, pencegahan penyakit akibat kerja dan syarat kesehatan kerja.

Secara keseluruhan, teori manajemen sumber daya manusia adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja karyawan dalam memenuhi keinginan pemberi kerja, dimana konsentrasi utama berkaitan dengan manajemen orang dalam organisasi, berfokus pada kebijakan dan sistem (Colling dan Wood, 2009).

Budaya K3 atau *safety culture* merupakan istilah yang digunakan untuk memberikan cara penanganan keselamatan di tempat kerja dan sering mencerminkan sikap, kepercayaan, persepsi dan nilai yang dipakai bersama

karyawan dalam kaitan dengan K3. Budaya keselamatan adalah berbagi dan belajar dalam memaknai, pengalaman dan interpretasi kerja dan keselamatan yang akan memandu tindakan orang-orang terhadap risiko, kecelakaan dan pencegahan (Richter and Koch, 2004). Pelaksanaan budaya *safety* tidak terpaku pada satu sisi *safety* itu sendiri, melainkan juga tergantung pada proses operasional lainnya dan sistem organisasinya (Chan, 2012), karena budaya K3 organisasi berdampak pada metode kerja, ketidakhadiran, kualitas produk, produktivitas, komitmen, loyalitas dan kepuasan (Cooper, 2000), dan sebagai kunci indikator-indikatornya adalah personel, proses, dan nilai (Molenarr, *et al.*, 2002) sebagai mana disebutkan oleh Astuti (2010) bahwa dalam penerapan budaya keselamatan dijabarkan seperti keselamatan adalah nilai yang diketahui dengan jelas, kepemimpinan K3 dan pertanggungjawaban untuk keselamatan adalah jelas, keselamatan merupakan penggerak pembelajaran dan terintegrasi pada semua aktivitas di semua tempat kerja.

Lee dan Harrison (2000) dalam Li, *et al.*, (2011), menjelaskan bahwa budaya K3 memiliki banyak manifestasi, kompleks, dan bahkan tidak berwujud. Akibatnya, dalam berbagai pendapat satu dengan yang lainnya tidak ada model yang sama. Budaya K3 harus melakukan monitoring proses secara terus menerus pada tiga domain yaitu Lingkungan, faktor personel dan faktor perilaku. Dengan inti Penyusun Budaya K3 adalah pada personel. Personel adalah penerima nilai-nilai Organisasi K3, pengawas, dan yang melakukan Budaya K3 sebagai aksinya. Personel juga menjadi anggota yang mereka atur dan pengaruhi nilai-nilai, kebijakan, peraturan organisasi, dll (Geller, 1994). Menurut F. A. Gunawan, dkk (2016:4-6) Wujud dari K3 adalah

- 1) Perilaku prima yang sesuai dengan aturan, standar, dan ketentuan, tidak berperilaku untung-untungan;
- 2) Keadaan sarana, peralatan, proses, lingkungan kerja, dan material yang prima sesuai standar teknis profesional; dan
- 3) Berjalannya sistem pengawasan dan manajemen untuk memastikan peralatan tersebut digunakan secara benar sesuai SOP.

Akhirnya operasi unggul (aman, andal, dan efisien) pun dapat tercapai. Budaya K3 yang prima merupakan hasil dari tiga unsur utama K3, yaitu: 1) Kepemimpinan K3 yang sadar akan manfaat K3 bagi perusahaan, 2) berjalannya kesisteman seperti Sistem Manajemen Kesehatan, Keselamatan, Kerja (selanjutnya disingkat SMK3) yang terpadu, dan 3) Keterlibatan para pekerja yang memahami pentingnya aspek K3. Diantara ketiga unsur K3 ini, Kepemimpinan merupakan unsur yang utama, sebab tanpa hal itu, SMK3 sebaik apapun tidak akan berfungsi dan keterlibatan para pekerja tidak akan berjalan dengan baik.

Menurut Smith *and* Wadsworth (2009) budaya keselamatan perusahaan menggambarkan nilai-nilai bersama dalam suatu organisasi yang mempengaruhi sikap, nilai-nilai dan keyakinan anggotanya dalam kaitannya dengan keselamatan. Dengan budaya keselamatan yang kuat lebih efektif untuk mencegah kecelakaan kerja dan cedera. Budaya keselamatan secara konsisten dan independen terkait dengan kinerja keselamatan. Selain itu, persepsi karyawan keselamatan secara konsisten dan independen terkait dengan kinerja keselamatan individu, kesehatan dan kesejahteraan.

Menurut *Human Factor working Group of Advisory Committee on Safety in Nuclear Installations* (ACSNI) dalam Kongkiti Phusavat, (2013) dan Smith *and* wadsworth (2009):

“safety culture defined as ...the product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies, and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organisation’s health and safety management.”

dari beberapa pakar dapat disimpulkan bahwa *Safety culture/* budaya K3 adalah produk dari perseorangan atau kelompok mengenai nilai-nilai, sikap, persepsi, kompetensi, dan bentuk bentuk dari kebiasaan yang menjadi komitmen dan mempengaruhi sikap, kemampuan berkaitan dengan manajemen K3.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah gabungan antara sifat yang kuat untuk memberikan inspirasi kepada orang lain untuk bertindak dan keterampilan yang dimiliki yang bisa digunakan untuk membujuk orang lain untuk menerima arah

dan tujuan secara sukarela (Cole, 2005). Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengkoordinasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan dengan baik (Danang S., 2013:34).

Berkaitan dengan kepemimpinan K3, F. A. Gunawan, dkk, (2016:5) menyatakan dalam membangun budaya K3, diperlukan tiga unsur utama K3, yaitu: 1) kepemimpinan K3 yang sadar akan manfaat K3 bagi bisnis perusahaan, 2) berjalannya sistem manajemen K3 yang terintegrasi, dan 3) keterlibatan karyawan dalam upaya K3. Faktor utama adalah kepemimpinan dari unsur-unsur budaya K3, perlu diingat: *“Safety is a cultural of excellence that requires transformational Leadership”*. Perusahaan unggul membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengejar laba jangka pendek tanpa mengelola operasi yang unggul. kepemimpinan merupakan pendorong pembentukan budaya keselamatan kerja.

Kepemimpinan K3 adalah kemampuan pemimpin untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi agar bersemangat dalam mewujudkan terciptanya budaya keselamatan kerja (F.A. Gunawan, 2016: 58). Menurut Astuti (2010), Pengembangan budaya keselamatan dimulai dari manajemen puncak dan tim manajemen dalam organisasi. Karena dari meja manajemen puncak dan meja-meja tim manajemen inilah mulai digerakkannya penerapan budaya keselamatan secara berkesinambungan didalam organisasinya. Tingginya kualitas dari kepemimpinan yang telah mereka berikan dan budaya organisasi yang dihasilkannya. Tim manajemen dalam organisasi mempunyai kepemimpinan keselamatan (*safety leadership*) yang efektif dan mendemonstrasikan karakter khusus, berhubungan dengan perilaku yang spesifik, dan cenderung menciptakan budaya organisasi yang tepat. Kenyataan yang ditemui didalam organisasi yang mempunyai kepemimpinan keselamatannya tinggi dan efektif ternyata juga sukses dalam kinerja operasional secara umum.

Karena tuntutan kepemimpinan K3 adalah terbentuknya seorang pemimpin yang mengutamakan dan mengandalkan faktor keteladanan, etika kerja

yang kuat, tanggung jawab, karakter, keterbukaan, konsisten, komunikasi dan keyakinan. Pemimpin juga merupakan orang yang memiliki pengaruh dalam berpikir, bersikap dan berperilaku terhadap orang lain. Pemimpin sama sekali tidak bisa mengendalikan budaya keselamatan secara penuh, tetapi mereka memiliki pengaruh terhadap budaya keselamatan. Selain itu, adanya kecenderungan setiap individu dalam organisasi berupaya untuk mengikuti perilaku dan nilai yang ditunjukkan oleh pemimpin secara personal.

2.1.3 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “*Movere*” dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan “*Motivation*” yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihmya. Pada umumnya, motif utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan.

Guay, *et al.*, (2010) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu, demikian menurut Hasibuan (1996:5) mengemukakan motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh individu, cara dimana individu memilih tujuan, dan cara dimana orang lain mencoba untuk mengubah perilaku mereka. Tiga komponen motivasi, adalah : a). Arah, apa yang orang coba lakukan; b) upaya, seberapa keras seseorang mencoba; dan c) kegigihan – berapa lama seseorang terus mencoba.

Teori motivasi yang digunakan sebagai landasan teoritis adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yaitu: teori hierarkhi

kebutuhan. Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow: menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada pada seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut (Indriyo and Sudita, 1997:30):

Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai hierarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat memengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang terpenuhi tidak dapat berfungsi sebagai motivasi. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang lebih hierarkinya lebih rendah paling tidak boleh terpenuhi secara minimal

Atas dasar asumsi diatas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Luthans (2011) :

- 1) Kebutuhan Fisiologis/*Physiological Needs*: merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, perumahan, tidur, seks, dan sebagainya. Douglas McGregor (1957:205) dikaitkan dengan motivasi pekerjaan, kebutuhan pertama ini diartikan Kebutuhan Dasar yaitu Gaji/Pendapatan
- 2) Kebutuhan rasa aman / *Safety Needs*: jika kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu: kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi perlindungan dari bahaya kerja kecelakaan, jaminan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi. Douglas McGregor (1957:205) jenjang karier, asuransi kesehatan, dana pensiun, dll
- 3) Kebutuhan Sosial / *Social Needs*: jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan lain-lain. Douglas McGregor (1957:205) kebutuhan berkelompok dan tim baik formal ataupun informal.

- 4) Kebutuhan penghargaan / *Esteem Needs*: kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang. Douglas McGregor (1957:205) gelar keserjanaan, simbol-simbol status, promosi.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri / *Needs For Self-actualization*: merupakan hierarki kebutuhan yang paling tinggi dari teori Maslow. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. McGregor (1957:205) pengembangan diri/personel, mewujudkan potensi diri.



Gambar 2.1 Piramida Kebutuhan Maslow
Sumber: Luthan (2011:163)

2.1.4 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Dengan mempertimbangkan jumlah besar organisasi dan institusi di seluruh dunia, wajar saja bahwa kesejahteraan umum dari tempat kerja telah menjadi objek yang menarik teoritis dan penelitian yang luas. Organisasi juga digambarkan sebagai cara di mana fungsi dan kualitas yang dirasakan oleh karyawan, Ini termasuk kesehatan fisik dan mental karyawan, rasa bahagia dan sosial makhluk, yang semuanya dikaitkan dengan istilah "kepuasan kerja" (Grant, *et al.*, 2007), kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap budaya organisasi dan bentuk kepemimpinan berdampak pada performa dan kebiasaan karyawan (Dimitrios , *et a.l.*, 2014).

Handoko (2001:193) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Setidaknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif pada pekerjaannya dan bentuknya berbeda-beda dengan lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat diamati oleh organisasi.

Kepuasan kerja juga diartikan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan dari organisasi/perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000:132). Balas jasa kerja karyawan ini, baik berupa finansial maupun non-finansial. Bila kepuasan kerja terjadi maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. (Robbin, *et al.*, 2013:75) kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat tinggi kepuasan kerja memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat rendah memegang perasaan negatif. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan yang bersifat fisik maupun psikologis.

Berdasarkan uraian beberapa definisi diatas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya dengan perasaan yang dialaminya disertai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan dalam memandang pekerjaan mereka, dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang

diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Robbin, et al., (2013:79) dalam mengukur betapa puas atau tidak seorang karyawan pada pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah pekerjaan yang dilakukan. Dan faktor-faktor yang dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja yang ditelitinya adalah :

- 1) Sifat dasar pekerjaan, merupakan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai beban kerja mereka. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan
- 2) *Supervisor/*Penyelia, perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan kepuasan karyawan meningkat apabila penyelia langsung bersikap ramah, dapat memahami kepribadian, memberi pujian untuk kinerja yang baik, mendengar pendapat karyawan, menunjukkan suatu perhatian pada mereka
- 3) Upah Sekarang, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil tidak meragukan dan segaris dengan harapan mereka
- 4) Kesempatan promosi, kesempatan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*Fair and Just*), kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.
- 5) Hubungan dengan rekan sekerja, bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Faktor-faktor ini dinilai oleh

Robbin pada skala baku dan dijumlahkan untuk mencapai skor kepuasan kerja keseluruhan.

Pendapat para ahli lain yaitu As'ad (2001:114) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja
- 2) Keamanan Kerja, faktor ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji, lebih menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang kurang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan Manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Pengawasan (*Supervisory*) bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai pengganti ayah sekaligus atasannya, *Supervisory* yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over* yang tinggi.
- 6) Faktor Intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan .
- 7) Aspek Sosial pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidaknya dalam bekerja.
- 8) Komunikasi, komunikasi yang lancar antara karyawan dan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

- 9) Fasilitas, fasilitas berobat jalan dan inap jika sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menumbuhkan rasa puas bagi karyawan.

Merujuk dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya yaitu:

- 1) Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan yang meliputi ketentraman dalam bekerja dan sikap terhadap pekerjaan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik (lingkungan kerja) yang meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, sifat pekerjaan, perusahaan, dan manajemen, pemimpin yang adil, dan perilaku yang adil, kondisi kerja, kondisi tempat, promosi pekerjaan, dan pengawasan.
- 3) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem, fasilitas dan besarnya gaji dan macam-macam tunjangan.

Ada beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yakni:

- 1) Sistem Pengupahan
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Rekan sekerja
- 4) Promosi pekerjaan
- 5) Pengawasan
- 6) Insentif
- 7) Praktek-praktek keadilan

Mengacu dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja akan terwujud apabila kebutuhan dasar bagi seseorang dapat terpenuhi sesuai dengan beban tugas yang diembannya. Tingkat kepuasan bagi seorang karyawan bila telah terpenuhi diharapkan akan mampu meningkatkan etos kerja dan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja diartikan sebagai perilaku (*proces*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome, value added, impact*). Bromwich (1990) dalam Sonnentag (2001) juga mendukung pandangan ini dengan mengatakan bahwa kinerja berarti gabungan antara perilaku dan hasil. Jadi, perilaku, hasil, dan nilai tambah merupakan variabel yang tidak bisa dipisahkan dan saling tergantung.

Menurut Osman, *et al.*, (2016), kinerja karyawan sangat penting untuk setiap organisasi karena merupakan bentuk pengukuran keberhasilan suatu organisasi. Imran dkk. (2012) dalam Osman, *et al.*, (2016) mengatakan:

“employee performance is about the way in wich employees accomplish organizational set goals and relates their interpersonal behaviours to the organizational norms.”

Yang dapat diterjemahkan kinerja karyawan adalah tentang cara dimana karyawan mencapai tujuan organisasi dan mempunyai hubungan perilaku interpersonal dengan norma-norma organisasi.

Kinerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan bagaimana seseorang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk dapat mencapai tujuan atau harapan Altindag *and* Kosedagi, (2015). Menurut Bernardin *and* Russel (1992) dalam Kosasih dan Budiani (2007) terdapat enam kriteria menilai kinerja karyawan, antara lain:

1) *Quality*/Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas memenuhi aktivitas yang sesuai harapan. Alhusna (2001) dalam Ali *and* Kahtani (2013:92) kualitas mengacu pada akurasi, penampilan, kegunaan atau efektif. Kualitas diukur menggunakan kesalahan yang ada seperti jumlah atau prosentase kesalahan diperbolehkan dalam unit kerja dan tingkat kepuasan pelanggan yang ditentukan melalui survei dari pelanggan. Kualitas digunakan untuk mengatasi seberapa baik karyawan atau unit kerja melakukan pekerjaan dan akurasi atau efektivitas dari sebuah produk atau barang yang diproduksi.

- 2) *Quantity*/Kuantitas, merupakan tingkatan yang dihasilkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan. Kuantitas diukur melalui jumlah produk yang dihasilkan atau layanan yang diberikan.
- 3) *Timeless*/ketepatan Waktu, merupakan tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas yang lain. Ketepatan waktu mengacu pada waktu kerja yang digunakan seperti seberapa cepat pekerjaan yang telah diselesaikan oleh unit kerja.
- 4) *Cost Effectiveness*/efektivitas biaya, merupakan tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unitnya. Pengukuran efektivitas biaya terdiri dari aspek seperti kinerja, memelihara atau mengurangi biaya per unit, mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam memproduksi atau menghasilkan produk atau jasa, atau mengurangi limbah.
- 5) *Need For Supervision*/ Pengawasan, merupakan tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- 6) *Interpersonal Impact* / dampak antar personal, merupakan tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, menjaga martabat, nama baik, punya keinginan yang baik, dan dapat bekerja sama diantara rekan kerja dan atasan maupun bawahan.

Kinerja kerja adalah sesuatu yang dihasilkan individu melalui tingkah laku dalam pekerjaannya, ada kecenderungan bahwa prestasi kerja (*level performance*)-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Namun sebaliknya, individu yang tingkat prestasi kerjanya tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut dikatakan sebagai orang yang tidak produktif dan berprestasi rendah. Kinerja karyawan secara operasional sebagai usaha karyawan dalam mencapai tujuan melalui produktivitas kerja yang ditampakkan secara kuantitas maupun kualitas. Hal tersebut dicapai dengan cara

menjalankan atau menyempurnakan tugas secara efisien dan efektif dalam organisasi. Dimensi-dimensi kinerja karyawan yang dapat dijadikan sebagai contoh dalam penilaian kinerja dapat meliputi diantaranya kualitas atau mutu kerja, minat terhadap pekerjaan, menerima pengarahan, pengetahuan kerja, keefektifan kerja, sikap positif, kehadiran, dan hubungan dengan teman kerja (Sutarto Wijono, 2015: 78).

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian Mulyono (2013), penelitian ini dilakukan di Devisi tambang di PT Newmont Nusa Tenggara mengenai budaya *safety* dapat disampaikan bahwa hipotesis Budaya K3 tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga penelitian Anna Rakowska (2013) di sebagian Pekerja Tambang di Polandia, menemukan bahwa Budaya K3 tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Desi S, dkk, (2016) Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja, penelitian ini dilakukan pada Proyek Pembangunan Cengkareng Business City Lot 5, Tangerang, demikian juga penelitian Nowier, *et al.*, (2013), Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini dilakukan di Sektor Manufaktur di *Jeddah Industrial Estate*, Arab Saudi, dengan membandingkan budaya *safety* selama 20 tahun terhadap perubahan kinerja karyawan di lokasi yang sama. Demikian juga dengan penelitian Aleks Tsenawatme, menjelaskan bahwa Budaya K3 juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan pada Departemen *Social Outreach and local Development* (SLD) dan *Community Relations* (CR) PT. Freeport Indonesia. Jeny (2001), budaya perusahaan bukan merupakan penyebab kinerja karyawan, perilaku kepemimpinan mempengaruhi budaya K3 dan kinerja keselamatan dalam industri perawatan kesehatan. Kinerja keselamatan dipengaruhi dan ditingkatkan oleh kepemimpinan kontigensi dan budaya organisasi keselamatan pasien (Cheng, 2009). Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter and Heskett, 1992)

Penelitian Mulyono menemukan bahwa Budaya K3 berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, sedangkan penelitian Brahmasari Ida Ayu (2008), budaya kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, dalam Studi kasusnya di PT Pei Hai Internasional Wira Tama Indonesia.

Terkait dengan kepemimpinan, banyak penelitian dilakukan oleh peneliti yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Mulyono (2013), Komala Sarri (2014) dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Anna Rakowska (2013) kepemimpinan yang meliputi Managerial Skills dan Knowledge, knowledge skills dalam manajemen K3, *skill team building*, Komunikasi dengan bawahan berpengaruh terhadap efektifitas dan kinerja karyawan,. Demikian juga Penelitian Elton Edri, dkk (2015), kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil BPN Sumatra Barat.

Banyak penelitian dilakukan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak penting terhadap kepuasan kerja. Tingkat kompatibilitas pemimpin dan pekerja merupakan salah satu faktor yang paling penting pada kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan. Menurut penelitian, seorang pemimpin yang memiliki fitur kepemimpinan partisipatif, gagal memperbaiki perusahaan. Perusahaan tinggal di titik yang sama untuk waktu yang lama dan tidak bisa menunjukkan kemajuan apa pun. Selanjutnya, berakibat seperti jenis perilaku kepemimpinan menurunkan kepuasan kerja, peningkatan keluarnya pekerja dan memperpendek rentang keletihan dalam bekerja bagi pegawai (Furkan B., dkk, 2012), dan penelitian Brahmasari, dkk (2008) kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,.

Elton Edri, dkk (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kanwil BPN Sumbar, demikian juga pada penelitian Brahmasari, dkk (2008), Motivasi, budaya kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Motivasi dalam beberapa riset; Brahmasari, dkk (2008) dalam penelitiannya untuk menemukan bentuk karyawan yang memiliki kesadaran dalam memanfaatkan momentum penghematan dan efektivitas sumber daya yang dimiliki perusahaan pada saat musim krisis, dan Komala Sari (2014) dalam risetnya di perusahaan distribusi yang memiliki permasalahan pada kurang terlaksananya pelayanan secara optimal, kurang tepat waktu, dan karyawan dalam melakukan pekerjaannya cenderung tidak sesuai dengan aturan, dan menyimpulkan dalam penelitiannya adalah Motivasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan Elton Edri, dkk (2015) motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan,

Sedangkan penelitian Mulyono (2013) berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, diperoleh kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian Brahmasari, dkk (2008), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Beberapa Penelitian Terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan seperti dijabarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Devisi Operasi Tambang di PT Newmont Nusa Tenggara	Mulyono (2013)	Independen: Budaya K3, Gaya Kepemimpinan, Dependen: Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Budaya K3 berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, Budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh Manajemen K3 dan Budaya K3 terhadap Kinerja Pekerja Proyek (studi Kasus Proyek Pembangunan Cengkareng Business City Lot 5)	Desi Supriyan dan Ian Rico Andreas Ricardo (2016)	Independen: Penerapan Manajemen K3, Budaya K3 Dependen: Kinerja Pekerja proyek	Penerapan Manajemen K3 dan Budaya K3 secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerja.
3	Occupational safety and health performance of the manufacturing sector in Jeddah Industrial Estate, Saudi Arabia: A 20-years follow-up study	Madbuli H. Noweir, Mustafa M. Alidrisi, Ibrahim A. Al-Darrab, Mohamed A. Zytoon (2013)	Independen: Occupational safety and Health Dependen: Performance of The Manufacturing sector	Occupational safety; Health berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performance of The manufacturing sector
4	PENGARUH KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Departemen Social Outreach and Local Development (SLD) dan Community Relations (CR) PT.Freeport Indonesia)	Aleks Tsenawatme (-)	Independen: Budaya K3 Dependen: Kinerja karyawan	Keselamatan dan kesehatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah peneliti,2017

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
5	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT Patra Komala di Dumai	Komala Sari, Yanti (2014)	Independen: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan, sedangkan Motivasi dan Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Safety Culture Model And Its Dimensions On The Of Example Of The Coal Mines In Poland	Anna Rakowska (2013).	Independen: Budaya K3, Kepemimpinan Dependen : Efektitas kinerja pekerja	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya K3 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat	Elton Edri, Dwi Fitri Puspita, Yuhelmi (2015)	Independen: Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya organisasi Dependen: Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya organisasi Berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kanwil BPN Sumbar
8	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wira Tama Indonesia)	Ida Ayu Brahmawati, Agus Suprayetno (2008)	Independen: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Dependen: Kepuasan kerja, Kinerja Perusahaan,	Motivasi, budaya kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepemimpinan, budaya kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
9	<i>Leadership And Job Satisfaction – A Review,</i>	Dimitrios Belias, And Athanasios Koustelios (2014)	Independen: Budaya organisasi, gaya kepemimpinan Dependen: Kepuasan kerja	kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan bentuk kepemimpinan

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
10	<i>Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance</i>	Keumala Hayati , Indra Caniago, (2012)	Independen: <i>Islamic work ethic</i> , Motivasi, komitmen organisasi Dependen: Kepuasan kerja, kinerja kerja	Budaya kerja islami berdampak besar pada motivasi dan komitmen organisasi yang kemudian berdampak juga pada kepuasan kerja dan kinerja kerja.
11	<i>The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership)</i>	Furkan B., Emin Kara, Erdal Tascan, Huseyin Avsalli, (2012)	Independen: <i>Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership</i> Dependen: Kepuasan Kerja	Dari tiga model Perilaku kepemimpinan (kepemimpinan visioner, transformasional, dan transaksional) berpengaruh terhadap kepuasan kerja, adalah model kepemimpinan Transformasional yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja
12	<i>A Study on the Leadership Behavior, Safety Culture, and Safety Performance of the Healthcare Industry</i>	Cheng-Chia Yang , Yi-Shun Wang , Sue-Ting Chang, Suh-Er Guo, Mei-Fen Huang, (2009)	Independen: <i>Leadership behavior safety culture,</i> Dependen: <i>Safety performance</i>	Perilaku kepemimpinan mempengaruhi budaya keselamatan dan kinerja keselamatan di industri perawatan kesehatan. Kinerja keselamatan dipengaruhi dan ditingkatkan dengan kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi keselamatan pasien yang positif.
13	<i>A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran</i>	Fatemeh Hamidifar (2010)	Independen: <i>Leadership style (Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez faire Leadership)</i> Dependen: Kepuasan kerja karyawan	gaya kepemimpinan dominan bersifat transformasional dan transaksional dan karyawan cukup puas dengan pekerjaan mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan yang berbeda akan memiliki dampak yang berbeda pada komponen kepuasan kerja karyawan. Pertimbangan individualisasi dan laissez-faire adalah prediktor kuat dari semua faktor kepuasan kerja.

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesa Penelitian

2.3.1 Kerangka Penelitian

Kerangka pikir penelitian memberikan gambaran beberapa dasar teori yang digunakan serta studi empiris yang telah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan judul tesis ini, dapat dilihat pada gambar 2.2.

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan (Wibowo, 2016:247), budaya K3 adalah bagian dari budaya korporasi karena menurut Schien (1997:12) proses ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi internal dan integrasi eksternal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir, dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Menurut Kotler *and* Heskett (1992: 10) menyatakan bahwa budaya korporasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Dalam penelitian empirik Desi S. (2016), Aleks S., dan Brahmasari (2008), Elton Edri, dkk. (2015) mendukung teori budaya K3 berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan selain itu Nowier (2013), dalam penelitiannya selama 20 tahun di Arab Saudi mengenai Budaya K3, menemukan pelaksanaan K3 berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada sektor *Manufacturing*. Bertolak belakang dengan penelitian tersebut Mulyono (2013) pada perusahaan tambang emas PT Newmont dan Anna Rakowska (2013) pada pekerja tambang di Polandia menemukan bahwa budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

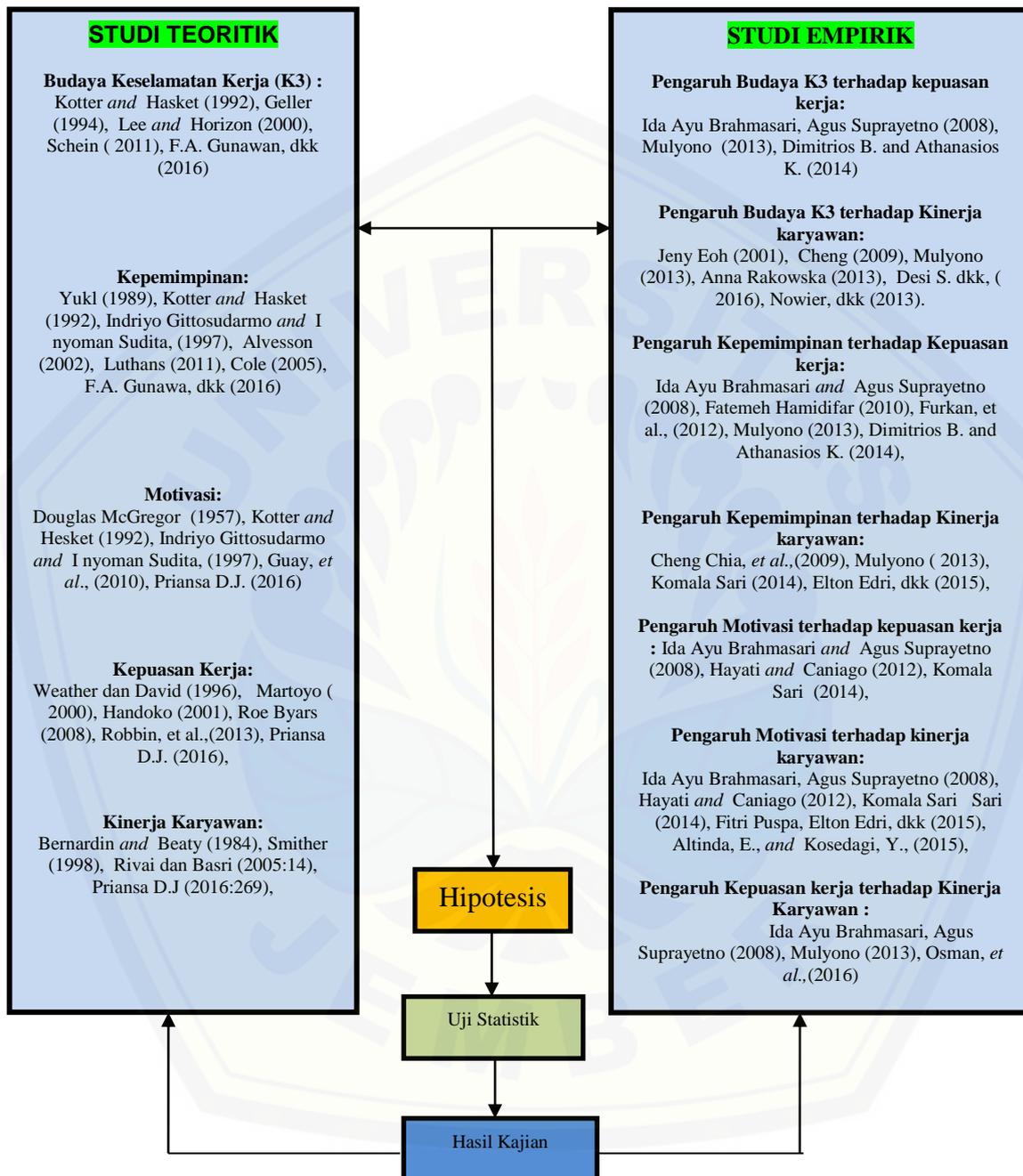
Sedangkan pada pengaruh budaya K3 terhadap kepuasan kerja penelitian Mulyono (2013) dan Brahmasari (2008), menemukan adanya pengaruh budaya

K3 terhadap kepuasan kerja, selain itu, Dimitrios *and* Athanasios (2014), menyatakan kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap budaya organisasi.

Berkaitan pengaruh kepemimpinan dalam K3 terhadap kepuasan kinerja dan kinerja karyawan. menurut Gunawan kepemimpinan K3 dilakukan oleh pemimpin tertinggi perusahaan akan membentuk budaya K3 yang prima, sehingga semua pekerja menyadari dan mematuhi aturan dan prosedur yang profesional. Semua sarana dan proses operasi pun dikelola dengan landasan standar teknis profesional. Hasilnya bukan hanya insiden yang terkendali, juga selain kepuasan kerja karyawan akan jaminan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja sehingga kinerja operasi menjadi unggul. Keunggulan bisnis jangka panjang akan terwujud dan terpelihara.

Dalam suatu kesempatan, Blum *and* Naylor (1986) dalam Sutarto Wijoyo (2015:123) menjelaskan kepuasan kerja sebagai hasil dari sikap yang ditunjukkan oleh karyawan. Atas dasar pandangan tersebut sebenarnya sikap berkaitan erat dengan pekerjaan pekerja yang meliputi faktor-faktor seperti: gaji, supervise, situasi, peluang untuk maju, penghargaan, kemampuan dan penilaian pekerjaan yang adil dari atasan. Kepuasan kerja adalah faktor penting dalam pekerjaan. Ketidakpuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan menyebabkan berbagai masalah yang sama terhadap diri karyawan dan organisasi tempat ia bekerja. Sehingga kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan.

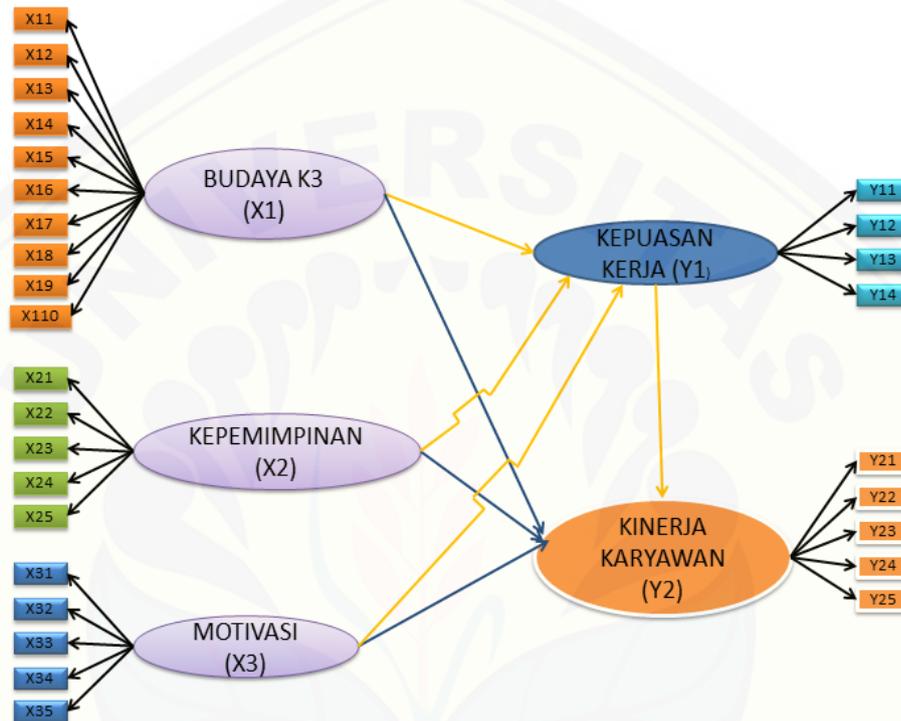
berikut pada gambar 2.1 menjelaskan studi teoritik dan studi empirik:



Gambar 2.2 Kerangka Proses Berpikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya K3, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di perusahaan Migas “X”. Kerangka Konseptual menggambarkan pengaruh antar

variabel bebas (independent) dalam penelitian ini adalah budaya K3, kepemimpinan, dan motivasi, dan variabel terikat (*dependent*) adalah kinerja karyawan dan variabel *intervening* adalah kepuasan kerja. Pengaruh antara variabel-variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

Penjelasan:

- Variabel Independen ($X_{1,2,3}$) adalah budaya K3, kepemimpinan dan motivasi,
- Variabel Intervening (Y_1) adalah kepuasan kerja yang menjadi variabel antara budaya K3, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- Variabel Dependen (Y_2) adalah kinerja karyawan.

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan bagaimana pengaruh langsung pada variabel budaya K3 (X_1), kepemimpinan (X_2), dan motivasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2). Pengaruh tidak langsung variabel budaya K3 (X_1), kepemimpinan (X_2), dan motivasi (X_3)

terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1). Untuk mengetahui hubungan kasual antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu SEM (*Structural Equational Model*).

2.3.2 Hipotesa Penelitian

Berdasar rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1) Pengaruh Budaya K3 Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Mulyono (2013) menemukan bahwa Budaya K3 berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja pada perusahaan tambang PT Newmont, demikian juga dengan penelitian Brahmasari (2008), budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dalam Studi kasusnya di PT Pei Hai Internasional Wira Tama Indonesia. Hipotesis yang diuji adalah:

H1: Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan

2) Pengaruh Budaya K3 Terhadap Kinerja Karyawan

Schein (2004: Hal 17-18) memberikan budaya sebagai sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok saat kelompok ini berusaha mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap sebagai absah dan karenanya harus diajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar dalam menilai, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan-permasalahan tersebut.

Dalam penelitian Mulyono (2013), penelitian ini dilakukan di Devisi tambang di PT Newmont Nusa Tenggara mengenai budaya K3 dapat disampaikan bahwa hipotesis Budaya K3 tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga penelitian Anna Rakowska (2013) di sebagian Pekerja Tambang di Polandia, menemukan bahwa Budaya K3 tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Desi S, dkk, (2016) Budaya K3 signifikan terhadap kinerja pekerja, penelitian ini dilakukan pada Proyek

Pembangunan Cengkareng Business City Lot 5, Tangerang, demikian juga penelitian Nowier, dkk (2013), Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerja, penelitian ini dilakukan di Sektor Manufaktur di Jeddah Industrial Estate, Arab Saudi, dengan membandingkan budaya *safety* selama 20 tahun terhadap perubahan kinerja karyawan di lokasi yang sama. Demikian juga dengan penelitian Aleks Tsenawatme, menjelaskan bahwa Budaya K3 juga berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan pada departemen *Social Outreach and local Development* (SLD) dan *Community Relations* (CR) PT. Freeport Indonesia. Hipotesis yang diuji adalah:

H2: Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada perusahaan

3) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepemimpinan adalah gabungan antara sifat yang kuat untuk memberikan inspirasi kepada orang lain untuk bertindak dan keterampilan yang dimiliki yang bisa digunakan untuk membujuk orang lain untuk menerima arah dan tujuan secara sukarela (Cole, 2005). Jenis kepemimpinan penting berkaitan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Reaksi karyawan terhadap pemimpinnya tergantung pada karakteristik karyawan dalam mengenal karakteristik pemimpinnya, Wexley and Yukl (1984) dalam Hamidifar (2010). Faktor gaya kepemimpinan yang berbeda akan memiliki dampak terhadap komponen kepuasan kerja karyawan. Pertimbangan terhadap karyawan dan gaya *Laissez-Faire* merupakan prediktor yang kuat terhadap faktor kepuasan (Hamidifar, 2010). Penelitian Billingsley dan Cross (1992) dalam Dimitrios dkk (2014) menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan, keterlibatan kerja dan konflik aturan yang rendah, berpengaruh terhadap komitmen kerja, kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan yang merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang mempengaruhi semua dimensi kerja dan mempengaruhi karyawan perilaku, kinerja dan kesejahteraan umum.

Berkaitan dengan budaya organisasi, perasaan karyawan pada kepuasan kerja telah banyak dipelajari secara paralel dengan kepemimpinan. Pada awal abad ke-20 percobaan Hawthorne yang dilakukan antara tahun 1924 dan 1932

mengungkapkan bahwa kinerja karyawan terkait dengan sikap /attitude mereka, menurut Ivancevic *and* Matterson (1999) dalam Dimitrios (2014). sehingga hubungan manusia yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menilai karyawan adalah komponen kunci dari kepemimpinan (Hakim, Bobo, Thoresen *and* Patton, 2001 dalam Dimitrios (2014). Dalam studi yang terakhir, penekanan kepemimpinan dalam membangun masyarakat (penekanan relasional) dan menjelaskan tujuan (penekanan pada tugas) menjadi mungkin untuk mendorong lebih luas dalam mendefinisikan prestasi kerja dan harus meningkatkan ukuran kepuasan kerja di seluruh organisasi. Hipotesis yang diuji adalah:

H3: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan.

4) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Kepemimpinan oleh Yukl dalam Alvesson (2002:93) diartikan sebagai mempengaruhi tujuan dan strategi tugas, mempengaruhi komitmen dan kepatuhan dalam perilaku tugas untuk mencapai tujuan tersebut, mempengaruhi pemeliharaan dan identifikasi kelompok dan mempengaruhi budaya sebuah organisasi. Hubungan antara kepemimpinan dan budaya adalah kompleks, mengingat kepemimpinan hanya proses pemaknaan, pemikiran dan perasaan lebih fokus dari sebagian kecil dari budaya, bahkan mungkin kepemimpinan adalah budaya yang mempengaruhi aktivitas yang tidak berarti menciptakan atau mengubah budaya secara drastis, kepemimpinan adalah manifestasi budaya yang mempengaruhi manifestasi budaya lainnya, seperti pemahaman bersama tentang tujuan, teknologi, dan lingkungan.

Terkait dengan kepemimpinan, banyak penelitian dilakukan oleh peneliti yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Mulyono (2013), Komala Sari (2014) dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang meliputi *Managerial Skills* dan *Knowledge, knowledge skills* dalam manajemen K3, *skill team building*, Komunikasi dengan bawahan berpengaruh terhadap efektifan dan kinerja karyawan, Anna Rakowska (2013). Demikian juga Penelitian Elton Edri, dkk

(2015), kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil BPN Sumatra Barat. Hipotesis yang diuji adalah:

H4: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan

5) Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Elton Edri, dkk. (2015) dalam penelitiannya memperoleh Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kanwil BPN Sumbar, demikian juga pada penelitian Brahmasari, dkk (2008), menjelaskan bahwa motivasi, budaya kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hayati dan Caniago (2012) dalam penelitian "*Islamic Work Ethic: The role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*" menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan membutuhkan motivasi. Berkaitan dengan hal ini maka, Hipotesis yang diuji adalah:

H5 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan

6) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam mencapai tujuan organisasi, motivasi juga mempunyai peran dalam menggerakkan karyawan. Motivasi berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan, atau dengan kata lain, Seseorang/karyawan berperilaku/bekerja, karena dorongan untuk memenuhi kebutuhan (Priansa, DJ: 200). Motivasi mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras untuk memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Guay, *et. al.*, (2010) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku. Armstrong (2009) menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku

dengan cara tertentu. Istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh individu, cara di mana individu memilih tujuan, dan cara di mana orang lain mencoba untuk mengubah perilaku mereka. Tiga komponen motivasi, adalah : a). Arah, apa yang orang coba lakukan; b) upaya, seberapa keras seseorang mencoba; dan c) kegigihan – berapa lama seseorang terus mencoba.

Motivasi dalam beberapa riset; Brahmasari, dkk 2008 dalam penelitiannya untuk menemukan bentuk karyawan yang memiliki kesadaran dalam memanfaatkan momentum penghematan dan efektivitas sumber daya yang dimiliki perusahaan pada saat musim krisis, dan Komala Sari (2014) dalam risetnya di perusahaan distribusi yang memiliki permasalahan pada kurang terlaksananya pelayanan secara optimal, kurang tepat waktu, dan karyawan dalam melakukan pekerjaannya cenderung tidak sesuai dengan aturan, menyimpulkan dalam penelitiannya adalah motivasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan Elton Edri, dkk (2015) motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Hipotesis yang diuji adalah:

H6: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan

7) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kerumitan pekerjaan memiliki hubungan yang negatif terhadap kepuasan dan kinerja, saat kemampuan dan personalitas atau kepribadian dikendalikan (Allison, 2008). Sedangkan penelitian Mulyono (2013) berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, diperoleh kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seperti juga penelitian Brahmasari, dkk (2008), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan model yang menggabungkan konstruk-konstruk utama teori agensi dan psikologi organisasi, kajian ini mendapati adanya hubungan yang negatif langsung dari upaya terhadap kepuasan kerja, hubungan positif langsung dari kinerja pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang diuji adalah:

H7: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

BAB 3 . METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* atau *confirmatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan kausal dan menguji keterkaitan antara variabel melalui hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 2006:256).

Rancangan penelitian ini dibuat untuk menjawab rumusan permasalahan yang sedang dihadapi, melalui konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pengembangan hipotesis, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan metode analisis data yang digunakan (Ferdinand, 2006:39). Ruang lingkup penelitian ini adalah bidang perilaku organisasi yang difokuskan pada pembahasan sikap karyawan terhadap budaya K3, kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan MIGAS “X” di Handil II Base.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di salah satu lapangan (*site*) perusahaan Migas ‘X’ yaitu Site Handil II Base. Kegiatan pokok lapangan ini terletak pada Logistik dan *support Field Operation* dibandingkan dengan lapangan-lapangan lainnya, sehingga fasilitas-fasilitas yang ada sangat unik karena menggambarkan sebuah lapangan Migas, misal terdapat *jetty* untuk bongkar muat barang-barang dan peralatan-peralatan dari lapangan lainnya, tempat persediaan/*warehouse* yang cukup besar sebagai *Supply Base Material* utama, yang berguna untuk keperluan eksplorasi dan produksi Migas perusahaan tersebut dan posisi *site* ini terletak lebih dekat dengan pemukiman warga dibanding lapangan-lapangan lainnya. Site ini berada di Kelurahan Muara Jawa Ulu, Kecamatan Muara Jawa, Kabupaten Kutai Kertanegara, Propinsi

Kalimantan Timur. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner yang dijawab oleh responden.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh “*Personel on Board*” (selanjutnya disingkat POB) karyawan yang bekerja di Site Handil II *Base*. Hal ini ditandai dengan karyawan yang terdaftar di Departemen *Security* sesaat sebelum memasuki kompleks *site area*, mempunyai *Medical Check Up* yang divalidasi oleh dokter *site* dan *fit* untuk bekerja di lokasi serta mempunyai *badge* pada Site Handil II *Base* yang berjumlah 412 orang baik karyawan *permanent*, ataupun kontraktor.

Selain dinyatakan *fit* oleh dokter *site* dan memiliki *medical check up* yang valid, responden sudah mengikuti *safety Induction* yang diselenggarakan di Site Handil II *Base*, sehingga hari orang jam Kerja/Man Hour tersebut sudah tercatat dan terdaftar di Handil II *Base*. Dengan mengikuti *safety induction* dianggap seluruh responden memiliki sikap dasar yang sama terhadap pelaksanaan K3 di lokasi penelitian ini.

3.3.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengolahan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya (*true value*).

Tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini sebesar 70,38 persen (290 responden yang mengembalikan kepada peneliti dari total responden 412 responden). Hal ini bisa terjadi karena lokasi penelitian adalah 1) ini terjadi karena jadwal rotasi kerja karyawan *back to back* di site ini adalah 2 minggu *on/masuk* kerja dan 2 minggu *off/Istirahat* dirumah sehingga diharapkan responden yang mengisi kuesioner ini adalah dapat terdistribusi lebih merata, 2) *site* ini adalah kantor pusat operasi logistik dan *supply*, ini mengakibatkan

karyawan yang ada dan bekerja di tempat ini lebih banyak pada melakukan dan mendukung kegiatan operasi di Delta Mahakam yang luas. Keberadaan responden untuk *stay* di kantor jarang sekali karena adanya kegiatan operasi di luar kantor Handil II *Base* membuat responden harus *mobile* dan mungkin harus *over stay* di lokasi-lokasi yang lain atau mungkin di kapal-kapal operasional perusahaan di Delta Mahakam. Karena keterbatasan waktu (rentang waktu penyebaran kuesioner selama 2 bulan) dan telah mencukupinya jumlah data yang terkumpul untuk di proses, maka peneliti melakukan proses analisis pada tahap selanjutnya.

3.4 Jenis Dan Sumber Data

3.4.1 Data Primer

Data penelitian ini merupakan jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan. Data primer dalam penelitian ini berupa: 1.daftar jawaban kuesioner mengenai budaya K3, Kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan disertai dengan indikator masing-masing, yang harus diisi oleh responden.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data-data yang diperoleh dari berbagai sumber antara lain dari dokumentasi atau tulisan (Buku-buku, laporan-laporan, karya ilmiah dan hasil penelitian), dan informasi pihak-pihak yang berkaitan dengan kajian yang diteliti (uraian tugas, tata kerja dan referensi lainnya).

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang relevan dan akurat tentang masalah yang dibahas. Metode pengumpulan data tersebut adalah sebagai berikut:

3.5.1 Studi Pustaka

Studi pustaka dalam penelitian ini dilakukan dengan mencari jurnal-jurnal yang berkaitan dengan budaya K3, kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sebagian besar diperoleh dari internet. Jurnal-jurnal yang diperoleh ada yang didapat secara cuma-cuma cukup dengan mengunduh di *Search engine* pada internet, selain itu juga diperoleh dari jurnal-jurnal berbayar yang telah mendapatkan akses dan ijin menggunakan *account* perusahaan yang dimiliki oleh peneliti sebagian besar diperoleh dari <http://www.sciencedirect.com/>.

Untuk data-data laporan tahunan seperti dari BPJS, atau perundang-undangan sebagai sumber studi pustaka, peneliti memperoleh data laporan dengan mengunduh data-data tersebut pada instansi yang bersangkutan.

3.5.2 Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dari beberapa responden umumnya adalah responden yang telah lama bekerja di lapangan ini, dalam menghimpun informasi yang relevan dengan penelitian ini. Wawancara dilakukan pada beberapa responden saat ditemui dalam ruangnya, biasanya saat responden mengisi kuesioner disela-sela kesibukannya. wawancara ini digunakan untuk menambah referensi peneliti dalam pembahasan berkaitan judul penelitian. Pertanyaan yang diajukan diawali dengan pekerjaan masing-masing yang dikaitkan dengan budaya K3, model kepemimpinan K3, motivasi, dan kepuasan kerja serta usaha-usaha responden dalam meningkatkan kinerja diri, rekan kerja, dan sub ordinat responden tersebut. ada beberapa pertanyaan yang diajukan khusus oleh peneliti kepada *Site Manager* selaku orang nomor satu di lapangan ini mengenai pemahaman peranan logistik dan kegiatan operasi dilapangan ini dalam mendukung kegiatan operasi migas pada perusahaan besar ini.

3.5.3 Kuesioner

Kuesioner sebagai teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara tertulis yang diberikan kepada

responden. Pengisian kuesioner ini dilakukan secara manual dengan mengisi lembar jawaban yang peneliti sebarakan kepada seluruh responden. Dalam penyebaran kuesioner, peneliti mendapatkan dukungan dari *site manager*, dengan sebelumnya diadakan sosialisasi kuesioner dalam pertemuan supervisor-supervisor harian. Sehingga peneliti siap menyebarkan kuesioner, para responden yang telah mendapatkan informasi dari *site manager* sebelumnya, mereka sangat antusias dalam mengisi kuesioner tersebut. dalam pengisian kuesioner ini, responden ditemani oleh peneliti dan supervisor atau rekan kerja senior responden, hal ini dilakukan untuk memudahkan responden dalam memahami pertanyaan-pertanyaan kuesioner. Hal ini tidak sulit saat penyebaran dan pengembalian kuesioner jika responden saat itu berada di kantor, kemusian menjadi sulit bagi peneliti apabila responden tidak berada di kantor karena responden harus bertugas ke lapangan-lapangan lainnya atau kapal-kapal perusahaan yang beroperasi di laut lepas. Jawaban responden yang diperoleh oleh peneliti, umumnya berasal dari responden yang tinggal/bekerja di Lapangan Handil II Base saja atau responden yang sedang *standby*/ menunggu perintah mobilisasi responden dari lapangan lain.

3.6 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan terdapat tiga macam yaitu:

Variabel Eksogen (X), adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain di dalam model, setiap variabel eksogen selalu variabel independen. Yang termasuk variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Budaya K3 (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3).

Variabel Endogen Intervening (Y_1), yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen terikat. Pada penelitian ini yang menjadi variabel endogen intervening yaitu kepuasan kerja.

Variabel Endogen terikat (Y_2), yaitu variabel yang terikat atau tergantung pada variabel lain. Dalam hal ini yang merupakan variabel endogen terikat adalah Kinerja karyawan.

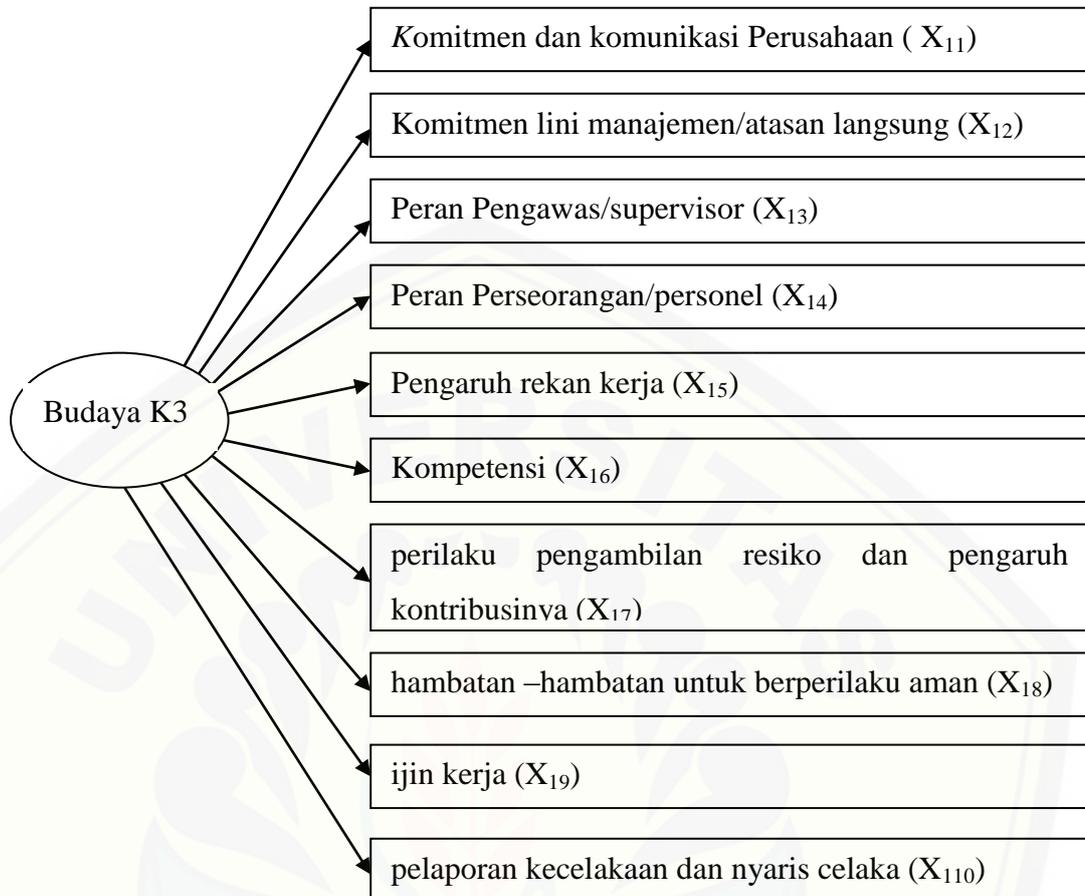
3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian dipaparkan untuk mempermudah dalam pengukuran variabel yang terkait dalam penelitian. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen Budaya K3 (X_1) adalah cara penanganan keselamatan di tempat kerja dan sering mencerminkan sikap, kepercayaan, persepsi dan nilai yang dipakai bersama karyawan dalam kaitan dengan K3, Indikator-indikator yang di pakai dalam penelitian ini adalah:
 - a. *Organisational commitment and communication/* Komitmen dan komunikasi Perusahaan (X_{11}): komitmen/kepedulian organisasi /perusahaan terhadap *Health, Safety, and Environment* (HSE) berpengaruh besar pada praktek *Health, Safety, and Environment* (HSE) sehari-hari. Pertanyaan ini membentuk persepsi karyawan tentang komitmen Perusahaan.
 - b. *Line management commitment/* komitmen/kepedulian lini manajemen (X_{12}): persepsi karyawan terhadap lini manajemen sampai atasan langsung-nya mengenai praktek, isu-isu, kejadian insiden dan informasi-informasi lainnya mengenai K3. Persepsi karyawan ini mencakup interikasi mereka dalam mempromosikan dan mengkomunikasikan K3 dan bereaksi terhadap isu-isu K3 yang mungkin timbul.
 - c. *Supervisor Role /* Peran Pengawas (X_{13}); Supervisor memiliki bagian penting untuk bermain dalam mempromosikan perilaku yang aman. Rangkaian pertanyaan dicari pandangan orang tentang kontribusi dan efektivitas supervisor mereka dalam praktek mematuhi peraturan K3 dikesehariannya saat bekerja.
 - d. *Personel Role /* Peran Perseorangan (X_{14}): keberhasilan yang berkelanjutan dalam memastikan Kesehatan, dan K3 menuntut setiap orang menyadari pentingnya K3 dan secara aktif mendukung upaya K3
 - e. *Co-worker Influence/* pengaruh rekan kerja (X_{15}): pengaruh yang kuat pada cara individu berperilaku di tempat kerja adalah rekan kerja

langsung atau kelompok/tim kerja langsung. Indikator ini untuk mencari persepsi karyawan tentang pentingnya rekan kerja terhadap K3

- f. *Competence/Kompetensi* (X_{16}): karyawan perlu memiliki pemahaman yang cukup tentang tanggung jawab mereka, resiko yang terkait dengan pekerjaan mereka dan petunjuk, aturan dan prosedur di tempat mereka bekerja dengan aman.
- g. *Risk taking Behavior and some contributory Influence/perilaku pengambilan resiko dan pengaruh kontribusinya* (X_{17}): indikator ini berkaitan sejauh mana karyawan mengambil resiko dan perilaku tidak aman dalam bekerja.
- h. *Some obstacles to safe behavior/hambatan –hambatan untuk berperilaku aman* (X_{18}): indikator ini mengenai persepsi karyawan tentang relevansi dan kepraktisan peraturan dan prosedur *safety* perusahaan serta kemampuan dan kemauan untuk memenuhi aturan tersebut.
- i. *Permit to work/ ijin kerja* (X_{19}): cara lain yang biasa digunakan untuk memastikan metode yang aman dalam bekerja adalah adanya sistem ijin kerja. Indikator ini berkaitan dengan relevansi dan kemudahan penggunaan sistem ijin kerja.
- j. *Reporting of accidents and near miss /pelaporan kecelakaan dan nyaris celaka* (X_{110}): sistem pelaporan Accident dan near miss yang tepat adalah penting sebagai data pengukuran yang baik yang dikumpulkan dan digunakan sebagai informasi untuk proses perbaikan organisasi.



Gambar 3.1 Variabel Budaya K3 dan Indikator-indikatornya

2. Variabel eksogen kepemimpinan (X_2)

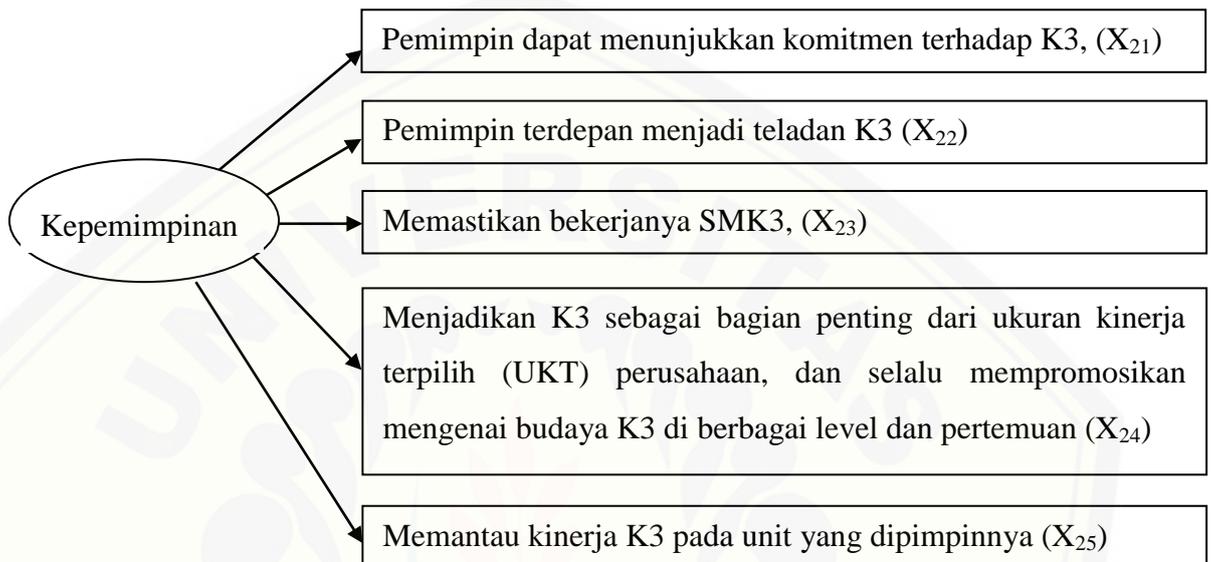
Variabel kepemimpinan (X_2) yaitu perspektif kepemimpinan pada penelitian ini adalah kepemimpinan keselamatan kerja yang menjelaskan kemampuan pemimpin menggerakkan seluruh anggota organisasi agar bersemangat dalam mewujudkan terciptanya budaya K3 dan mematuhi sistem manajemen K3. Indikator-indikator kepemimpinan (X_2) dalam penelitian ini adalah:

- a. Pemimpin dapat menunjukkan komitmen terhadap K3, (X_{21}): mengintegrasikan K3 sebagai bagian terpadu dari visi bisnis, saat strategi untuk mewujudkan visi tersebut dirumuskan, aspek pengendalian resiko yang terkait dengan strategi sudah terpadu dalam strategi itu. Bentuk komitmen pemimpin terhadap K3 adalah meletakkan K3 dalam agenda rapat pemimpin puncak dan rapat-rapat operasi utama agar

seluruh anggota memahami bahwa K3 menjadi prioritas manajemen puncak, memberikan sumber daya dalam bentuk tenaga, waktu, dan dana dengan prioritas yang jelas supaya tidak ada pembiaran terhadap kerawan operasi yang menyebabkan terjadinya insiden yang lebih besar, dan menjadikan K3 sebagai bagian pengambilan keputusan manajemen.

- b. Pemimpin terdepan menjadi teladan K3, (X₂₂): pemimpin menjadi contoh dalam mematuhi dan menerapkan peraturan K3 dengan konsisten, mengkomunikasikan pentingnya K3 dalam berbagai kesempatan, memberikan dorongan atau semangat agar tenaga kerja secara sukarela terlibat dalam kegiatan keselamatan kerja, misalnya dengan adanya penghargaan atas tercapainya sasaran kinerja keselamatan kerja.
- c. Memastikan bekerjanya SMK3, (X₂₃): tindakan pemimpin meliputi upaya memprakarsai, mendorong pelaksanaan, dan menindaklanjuti hasil pemeriksaan berkala maupun audit K3 yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan jabatannya, pengelolaan peralatan dan lingkungan kerja sesuai dengan standar teknis professional, pengelolaan *Standard Operating Procedure* (SOP), prosedur tanggap darurat maupun praktik kerja aman secara konsisten dan tercatat, serta pengelolaan kontraktor yang bekerja di daerah operasi sesuai dengan peraturan, prosedur, dan standar teknis yang berlaku di perusahaan.
- d. Menjadikan K3 sebagai bagian penting dari ukuran kinerja terpilih (UKT) perusahaan (X₂₄): pemimpin memasukkan K3 sebagai salah satu UKT perusahaan berdampak besar terhadap perhatian seluruh pekerja dari level terendah sampai manajemen puncak. Dengan perhatian yang besar itu, seluruh anggota organisasi merasakan keselamatan kerja, mematuhi peraturan dan mengelola resiko operasional dengan aman menjadi prioritas utama dibanding prioritas yang lain.

- e. Memantau kinerja K3 pada unit yang dipimpinnya (X_{25}): pemimpin selalu memantau menjadi *concern* terhadap kejadian insiden dan proses pelaksanaan program K3, serta menindaklanjuti hasil pemantauan dan temuan audit K3 tersebut berdasarkan prioritas risiko.



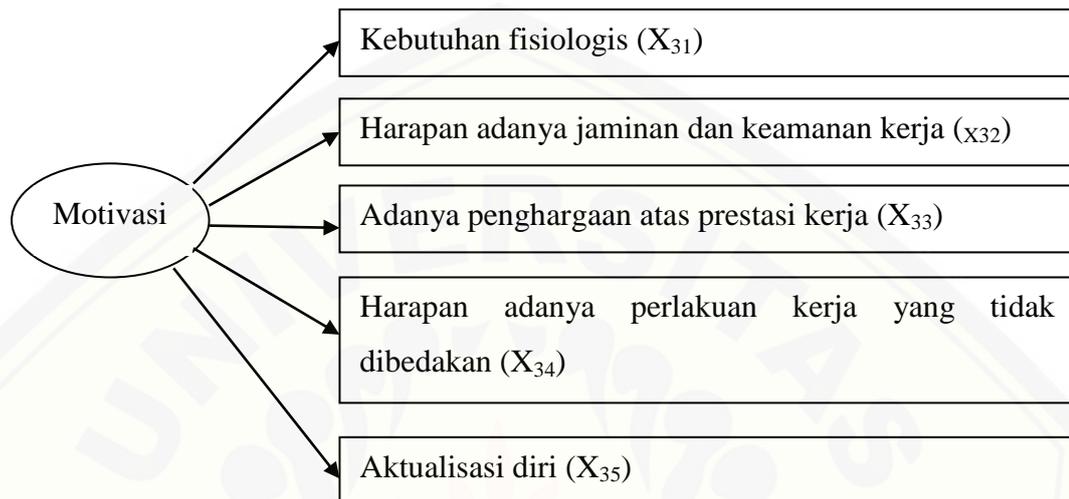
Gambar 3.2 Variabel Kepemimpinan dan Indikator-indikatornya

3. Variabel Eksogen Motivasi (X_3)

Motivasi adalah proses psikologis yang memberikan kekuatan kepada seseorang untuk berperilaku atau untuk bertindak kearah pencapaian tujuan. Adapun indikator-indikatornya:

- a. Kebutuhan fisiologis (X_{31}): Kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya seperti kebutuhan akan pangan (makanan), sandang (pakaian), dan papan (rumah)
- b. Harapan adanya jaminan dan keamanan kerja (X_{32}): harapan karyawan dalam bekerja di perusahaan adalah keberlangsungan jaminan dan keamanan dalam bekerja
- c. Adanya penghargaan atas prestasi kerja (X_{33}): sebuah penghargaan yang diberikan sebuah organisasi baik berupa materi maupun non-materi kepada karyawan atas prestasinya dalam bekerja

- d. Harapan adanya perlakuan kerja yang tidak dibedakan (X_{34}): harapan karyawan adanya perlakuan yang sama antar rekan pekerja.
- e. Aktualisasi diri (X_{35}): ketepatan karyawan dalam menempatkan dirinya dengan megoptimalkan kemampuan dan potensi dirinya.



Gambar 3.3 Variabel Motivasi dan Indikator-indikatornya

4. Variabel Endogen Intervening kepuasan kerja (Y_1).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada karyawan dalam memandang pekerjaan mereka kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator yang diukur adalah:

- a. Sistem Kompensasi (Y_{11}): salah satu cara manajemen meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan melalui kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dari sudut pandang kepentingan karyawan oleh manajemen, harus mendapat perhatian yang baik, sehingga besar kecil kompensasi yang diterima, memungkinkannya mempertahankan taraf kehidupannya yang wajar dan layak tanpa ketergantungan pemenuhan hidupnya pada orang lain. Disamping dari sudut kepentingan organisasi, tentang kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta waktu dan tenaga karyawan dapat digunakan untuk

mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, semakin baik dan adil sistem kompensasi adalah mampu menjamin kepuasan kerja karyawan.

- b. Hasil dari pekerjaan (Y_{12}): setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing, sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seorang karyawan bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- c. Keadaan kerja yang mendukung (Y_{13}): kondisi kerja yang mendukung dalam penyelesaian pekerjaan oleh karyawan, segala fasilitas sarana dan peralatan yang memadai dan diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaannya dipenuhi oleh perusahaan sesuai dengan standar professional, menimbulkan kepuasan dalam kenyamanan, keamanan dan keselamatan kerja.
- d. Rekan kerja yang mendukung (Y_{14}): keberadaan dukungan rekan kerja baik antar karyawan beda level atau selevelnya, dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal-hal yang berkaitan dengan dukungan rekan kerja seperti ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, sikap menyenangkan dan sikap loyalitas rekan kerja.



Gambar 3.4 Variabel kepuasan kerja dan Indikator-indikatornya.

5. Variabel terikat / Dependent Variabel adalah Kinerja Karyawan (Y_2).

Menurut Bernardin *and* Russel (1993) dalam Kosasih dan Budiani, (2007) terdapat enam kriteria menilai kinerja karyawan namun salah satu

kriteria yaitu *Cost effectiveness* dianggap tidak relevan dalam penelitian ini, dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi, dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit hanya dapat diketahui pada level manajemen bukan pada karyawan operasional.

Sehingga indikator pada penelitian ini yang digunakan adalah:

a. *Quality*/ Kualitas (Y_{21})

Alhusna (2001) dalam Ali and Al-Kahtani (2013), kualitas mengacu pada akurasi, penampilan, kegunaan, atau efektivitas. Kualitas diukur menggunakan kesalahan yang ada seperti jumlah atau prosentase kesalahan diperbolehkan dalam unit kerja dan tingkat kepuasan pelanggan yang ditentukan melalui survei dari pelanggan. Kualitas digunakan untuk mengatasi seberapa baik karyawan atau unit kerja melakukan pekerjaan dan akurasi atau efektifitas dari suatu produk barang atau jasa yang diproduksi, Bernardin *and* Russel (1993) dalam Kosasih dan Budiani (2007:81) kualitas merupakan tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi yang sesuai harapan

b. *Quantity* / kuantitas (Y_{22})

Bernardin *and* Russel (1993) dalam Kosasih dan Budiani (2007), kuantitas merupakan tindakan yang dihasilkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan. Alhusna (2001) dalam Ali and Al-Kahtani (2013), kuantitas diukur melalui jumlah produk yang dihasilkan atau layanan yang diberikan.

c. *Timeliness* / Ketepatan (Y_{23})

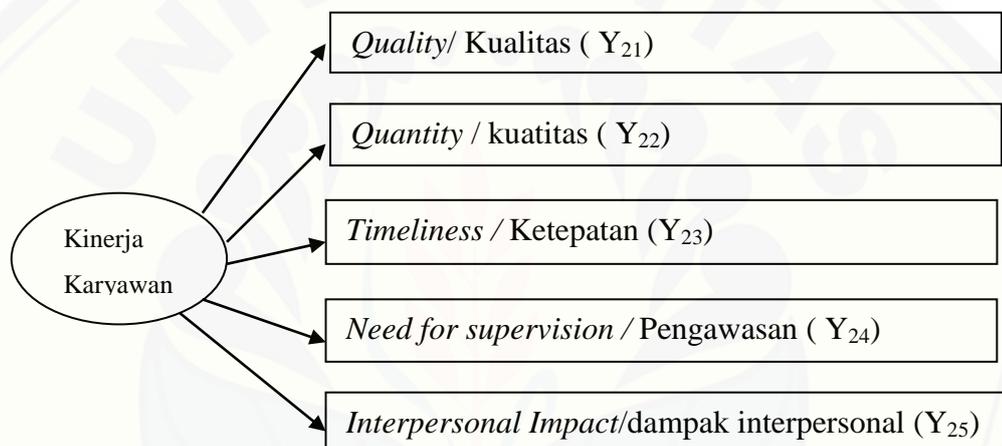
Bernardin *and* Russel (1993) dalam Kosasih dan Budiani (2007), ketepatan waktu merupakan tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain. Alhusna (2001) dalam Ali *and* Al-Kahtani (2013), ketepatan waktu mengacu pada waktu kerja yang digunakan seperti seberapa cepat pekerjaan yang telah diselesaikan oleh unit kerja.

d. *Need for supervision* / Pengawasan (Y_{24})

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta perolongan atau bimbingan dari atasannya menurut Bernardin *and* Russel (1993) dalam Kosasih dan Budiani (2007).

e. *Interpersonal Impact* / dampak interpersonal (Y_{25})

Dampak interpersonal merupakan tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, menjaga martabat, nama baik, punya keinginan yang baik, dan dapat bekerja sama diantara rekan kerja dan atasan maupun bawahan (Bernardin *and* Russel (1993) dalam Kosasih dan Budiani, 2007).



Gambar 3.5 Variabel Kinerja Karyawan dan Indikator-indikatornya

3.8 Uji Validitas Dan Uji Realibilitas

3.8.1 Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen pengukur dapat dikatakan valid apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurannya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran (Dimiyati, 2009:32). Suatu alat ukur yang valid mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (confirmatory factor analysis) pada masing-masing variabel laten. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai loading factor signifikan pada ($\lambda = 5\%$). Instrumen tersebut valid jika mempunyai unidimensional jika mempunyai nilai goodness of fit index (GFI) > 0.90 .

3.8.2 Uji Reliabilitas

Alat ukur dikatakan reliable jika dalam penggunaan berulang memberikan hasil yang sama atau disebut dengan konsisten. Dengan demikian instrument ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda (Dimiyati, 2009:32). Jadi reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kembali memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dalam model SEM yang dianalisis. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator. Indikator sebuah konstruk yang mewujudkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\text{Standard Loading})^2}{(\text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Sumber: Ghozali, 2005:134

Standart loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap indikator (dari perhitungan AMOS). E_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator. Measurement error sama dengan 1- reliabel indikator, yakni pangkat dua dari standardized loading setiap indikator yang dianalisis.

Ghozali (2008:233) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang diterima adalah 0.70, bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai 0.60 – 0.70 pun masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Uji Asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam pemodelan regresi confirmatory dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya *multikolinearitas* atau *singularitas* dan *outlier*:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan baik normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji dilanggar atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan nilai statistik *Z* untuk *skewnes* dan kurtosis-nya dan secara empirik dapat dilihat pada *critical ratio* (CR) *skewness value*. Jika dipergunakan tingkat signifikan 5% (0,05), maka nilai CR yang berada diantara -1,96 dengan 1,96 dikatakan data disitribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali, 2008:128).

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali 2008:231).

3) Uji *Outliers*

Uji *outliers* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya yang muncul dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Ghozali, 2008:227). Apabila terjadi outliers dapat dilakukan perlakuan khusus pada outliers-nya asal diketahui bagaimana munculnya outliers tersebut. Deteksi terhadap adanya multivariate outliers dilakukan dengan memperhatikan nilai mahalanobis distance. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi square pada derajat kebebasan (degree of

freedom) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. Kasus yang mempunyai nilai mahalanobis distance lebih besar dari chi square yang disyaratkan, maka kasus tersebut adalah multivariate outlier (Ghozali, 2008:130).

3.9.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 22.0. Sebagai salah satu teknik analisis multivariat, SEM memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan variabel secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. SEM memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat yang lain.

Adapun karakteristik utama dari *Structural Equation Modelling* (SEM) pada berikut ini :

- 1) Estimasi hubungan ketergantungan ganda/multivariat (*multivariate dependence relationship*);
- 2) Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada serta memperhitungkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi.
- 3) *Structural Equation Modelling* (SEM) memungkinkan untuk melakukan estimasi atas sejumlah persamaan regresi yang berbeda, tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan, melalui sebuah model struktural. Keterkaitan yang ada pada model struktural ini memungkinkan variabel dependen pada suatu hubungan berperan pula sebagai variabel independen pada hubungan selanjutnya, atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel dependen yang berbeda.

3.9.3 Langkah-langkah *Structural Equation Model* (SEM)

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari measurement model dan structural measurement model atau model pengukuran

ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Structural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Untuk menyusun pemodelan yang lengkap, berikut ini langkah yang perlu dilakukan :

Langkah Pertama: Pengembangan model berbasis teori, model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) ini didasarkan pada hubungan sebab akibat dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan akan menghasilkan perubahan pada variabel lainnya. Model yang akan diuji sesuai dengan kerangka konseptual penelitian yaitu berkaitan dengan pengaruh budaya K3, kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Langkah Kedua: Pengembangan diagram jalur untuk menunjukkan hubungan kausalitas. Model persamaan struktural menggambarkan hubungan variabel pada sebuah diagram jalur yang secara khusus dapat menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang dibangun pada langkah pertama. Diagram jalur menggambarkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen, dikenal dengan independen variabel yang diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah ke variabel bebas antara ataupun ke variabel tidak bebas.

Langkah Ketiga: Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Setelah model teoritis dikembangkan dan digambar dalam sebuah diagram alur, kemudian mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari persamaan struktural (*structural equations*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Langkah Keempat : Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun, dalam hal ini matriks input yang digunakan adalah maktriiks kovarians, matriks ini tidak hanya menguji menganalisis pola hubungan kausal antar variabel laten, dapat juga menguji model hipotesis, model yang diperoleh dapat untuk menjelaskan fenomena yang dikaji.

Langkah Kelima: Menilai problem identifikasi, hal ini berhubungan dengan apakah model yang diusulkan dapat menghasilkan estimasi yang bersifat unik artinya parameter yang ada dalam model dapat diestimasi dengan data sampel kemudian hasil estimasi dapat diuji dengan berbagai uji statistik yang ada.

Langkah Keenam: Uji kesesuaian model (model fit), pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Beberapa indeks kesesuaian (goodness-of-fit indexes) dan cut-off value yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model antara lain:

1) *Chi-Square Statistic (χ^2)*

Chi-square statistic merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur overall fit. *Chi-square* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan, oleh sebab itu bila jumlah sampel adalah cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ semakin baik model itu karena dalam uji beda chi-square, $\chi = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan (H_0 diterima) berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

2) *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom.

3) *GFI (Goodness of Fit Index)*

Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matrik kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-

statistical yang mempunyai rentang 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit, sedang besaran nilai antara 0,80 – 0,90 adalah marginal fit.

4) AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)

AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (good overall model fit), sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan yang cukup (adequate fit), sedang besaran nilai antara 0,80 – 0,90 adalah *marginal fit*.

5) CMIN/DF

The *minimum sample discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom* akan menghasilkan indeks CMIN/DF. Umumnya para peneliti melaporkannya sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fit-nya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan terkadang kurang dari 3,0 menunjukkan antara model dan data fit.

6) TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$, dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan very good fit.

7) CFI (*Comparative Fit Index*)

Indeks ini mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati 1, mengindikasikan adanya a very good fit. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,94$. Indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Maka indeks-indeks

yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model seperti pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 *Goodness of Fit Index*

no	<i>Goodness of Fit Measure</i>	Nilai Kritis (<i>Cut of Value</i>)
1	Chi Square (λ^2)	Diharapkan kecil
2	Significance Probability (p)	$\geq 0,05$
3	RMSEA	$\leq 0,08$
4	GFI	$\geq 0,09$
5	AGFI	$\geq 0,09$
6	CMIN/DF	$\leq 2,00$
7	TLI	$\geq 0,95$
8	CFI	$\geq 0,94$

Sumber : Ferdinand (2002: 59)

Langkah Ketujuh : Interpretasi dan modifikasi Index model, Pada tahap ini hasil perhitungan diinterpretasikan sesuai dengan data, teori dan nalar. Jika model sudah dianggap baik maka selanjutnya adalah interpretasi, hasil ini dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian yang diajukan, apabila model masih belum baik maka model perlu dilakukan modifikasi.

BAB 5 . KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh Budaya K3, Kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja di perusahaan Migas “X” di Propinsi Kalimantan Timur. Disamping itu menganalisis pengaruh masing-masing variabel eksogen (Budaya K3, Kepemimpinan dan Motivasi) terhadap variabel endogen (kepuasan kerja dan kinerja kerja, berdasar pada hasil penelitian, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya nilai-nilai budaya K3 mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” dapat di terima atau terbukti kebenarannya.
2. Budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. dengan semikian hipotesis 2 yang menyatakan “Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” ditolak atau tidak terbukti kebenarannya.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa nilai-nilai kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan “ dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. artinya bahwa nilai-nilai kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian

5. hipotesis 4 yang menyatakan bahwa” kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan “motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja” dapat diterima atau terbukti kebenarannya
7. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. artinya bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan “motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
8. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 7 yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
9. Jika diuji secara tidak langsung pengaruh Budaya K3, kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, didapat pengaruh signifikan dan positif. Dalam hal ini kesimpulannya adalah karyawan membutuhkan rasa kepuasan kerja yang didukung oleh kepemimpinan, praktik perilaku budaya K3, dan motivasi terlebih dahulu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pembentukan budaya K3 butuh waktu yang lama dalam prosesnya dan berkelanjutan yang didukung oleh kepemimpinan (K3), motivasi dan kepuasan kerja yang mampu menggerakkan dan mendorong karyawan untuk selalu berpartisipasi aktif dalam kesehatan dan keselamatan kerja di lingkungan kerjanya.

Dapat disimpulkan berdasarkan pada hasil penelitian, dapat dikemukakan kesimpulannya yaitu sebagian besar responden penelitian menyetujui bahwa faktor budaya K3, Kepemimpinan, motivasi merupakan hal yang harus

diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berkaitan dengan kinerja karyawan pada perusahaan Migas ‘X’ ini, variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, hal ini berbeda dengan budaya K3 yang tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Temuan ini, menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dapat dirasakan saat itu juga, sehingga perubahan sedikitpun yang terjadi pada ketiga variabel tersebut akan dirasakan secepatnya oleh karyawan, hal ini berbeda dengan pengaruh budaya K3 terhadap kinerja karyawan, karena pembentukan budaya K3 untuk bisa bekerja dengan aman sendiri akan berlangsung sangat lama dan butuh proses yang lama, sehingga kemauan karyawan untuk bisa bekerja dengan aman masih perlu kepemimpinan, sistem, moral daripada karyawan yang ramah terhadap karyawan untuk tetap bekerja dengan aman.

5.2 Saran

Berdasar hasil penelitian yang telah dilakukan maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan

Penelitian kedepan, ini bisa dikembangkan dengan menambahkan variabel-variabel lain pengaruh kinerja karyawan dikaitkan juga dengan variabel lainnya seperti pendidikan dan pelatihan, *burnout*, lingkungan kerja, pengembangan diri dan karier terhadap kinerja karyawan.

Dalam mendapatkan data (terutama dengan cara sensus) perlu juga dipertimbangkan penggunaan email atau *software polling* kuesioner online, hal ini berguna untuk menyederhanakan proses pengisian dan untuk mempercepat dalam penyampaian kuesioner kepada responden, sehingga tingkat pengembalian responden lebih tinggi daripada menggunakan kertas lembar jawaban, selain mempersingkat waktu dan juga menghemat biaya pengumpulan data kuesioner.

2. Bagi Perusahaan dan manajemen.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi dan informasi yang positif dan konstruktif bagi pemimpin atau manajer dalam rangka memberikan dan menyempurnakan serta improvisasi kebijakan-kebijakan yang terkait dengan budaya K3, kepemimpinan, motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan yang prima melalui kepuasan kerja terutama dalam pemberdayaan sumber daya manusia di Site Handil II Base. Penelitian ini menjadi bukti budaya K3 yang telah menjadi salah satu Ukuran Kinerja Terpilih perusahaan, dan menjadi tantangan untuk bisa meningkatkan pelaksanaan budaya K3 menjadi lebih baik dari sebelumnya.

3. Bagi peneliti lain

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain apabila akan melakukan penelitian dengan topik dan model yang mirip, terutama untuk faktor-faktor yang berkaitan dengan Sumber daya Manusia dikaitkan dengan kinerja karyawan. Mengingat variabel eksogen yang dipergunakan masih terbatas, maka kiranya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan variabel lain yang dapat dimungkinkan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan sehingga dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan secara umum dan ilmu ekonomi secara khusus.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, Mat, 2002, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications Ltd, London.
- Ali, A. & Al Kahtani. 2013. Employee Emotional Intelligence and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A proposed Theoretical Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), pp.80-96.
- Ali Mohammad Mosadegh Rad, Mohammad Hossein Yarmohammadian, (2006) "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol. 19 Iss: 2, pp.11 – 28
- Altinda, E., & Kosedagi, Y., 2015, The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia-Sosial and Behavior Sciences*, 210, 270-282. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- Anna Rokowska, and Joanna Szubielska, 2013, Safety Culture model and its Dimentions on the example of the coal mines in Poland, *Management knowledge and learning*, 19-21 June 2013, Zadar, Croatia.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad Moh., 2001, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Astuti, Yusri Heni. 2010. Peran “ *Safety Leadership*” Dalam Membangun Budaya Keselamatan Yang Kuat. *SDM Teknologi Nuklir*. Seminar Nasional VI. Yogyakarta. 18 November 2010. ISSN 1978-0176.
- Boon,ooi keng, *et. al.*,2005, a Quantitative Analysis of the link between organizational culture and the Job Satisfaction: Evidence from Some Malaysian Health care Organizations. *Malaysian Management Review*

- Blake, R., and Mouton, J., 1964, *The Managerial Grid: The Key to leadership excellent*, Houston:Gulf Professional Publishing
- Ida Ayu Brahmasari, dan Agus S., 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan. (Studi Kasus pada PT Pei Hai International WiraTama Indonesia), *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, VOL.10, NO. 2, SEPTEMBER 2008: 124-135.*
- Chan, Eric. 2012. A Safety culture in construction business. *Journal of Research in International Business and Management (ISSN: 2251-0028) Vol. 2(13)* pp. 335-340 diakses : <http://www.interestjournals.org/full-articles/a-safety-culture-in-construction-business.pdf?view=inline>.
- Chang, H., 2003. *Empirical Study concerning the effect of organizational culture, leadership styles and job satisfaction on innovation ability-public listed electric wire and cable company in Taiwan Stock Exchange*, master Thesis, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan
- Cheng-Chia Yang , Yi-Shun Wang , Sue-Ting Chang, Suh-Er Guo, Mei-Fen Huang, 2009. A Study on the Leadership Behavior, Safety Culture, and Safety Performance of Healthcare Industry. Taiwan. *World Academy of Science, Engineering And Technology. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:3, No:5, 2009*
- Christen, Markus dkk. 2006. Job satisfaction, job performance, and Effort: A reexamination using Agency Theory. *Jurnal of Marketing Vo.70 (January 2006). American Marketing Association.*
- Cook, Allison Laura, 2008. *Job statisfaction and Job performance: is the relationship spurius*” . Texas. A&M University.
- Cole, Kris, 2005. *Management Theory and Practice.* Edition 3. New South Wales: Pearson Education Australia.

Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human resource management: A critical approach* (pp. 1-16). London: Routledge dalam https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management

Cooper M.D. & R.A. Phillips, 2004. Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research: 35* (2004) 497-512, diakses: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsr.2004.08.004>

Danang Sunyoto, 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktek Penelitian)*. Cetakan Kedua, CAPS: Yogyakarta.

Desi S. dan Ian Rico, 2016. PENGARUH MANAJEMEN K3 DAN BUDAYA K3 TERHADAP KINERJA PEKERJA PROYEK (Studi Kasus Proyek Pembangunan Cengkareng Business City Lot 5). *POLITEKNOLOGI VOL. 15 NO. 1*

Dimitrios B. and Athanasios K., 2014. LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – A REVIEW. *European Scientific Journal March 2014 edition vol.10, No.8 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431* diakses : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.839.4844&rep=rep1&type=pdf>

Dimiyati, Mohammad. 2009. *Analisa SEM Dalam Uji Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Loyaltas Kajian Berbasis Riset Pada Debitur Kredit Usaha Kecil*. Edisi pertama. Jakarta: Mitra Wacana media.

Douglas M. McGregor, 1957. The Human Side Of Enterprise, *Management Review*. November 1957, pp. 41-49. *American Management Association*. NY dapat diakses di : <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>

Elton Edri, Yuhelmi, Dwi Fitri Puspa. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. *Artikel*. Bukit Tinggi. Universitas Bung Hatta.

Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Furkan B., Emin Kara, Erdal Tascan, Huseyin Avsalli, 2012. The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership), *3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01 2012*, Sarajevo

F.A. Gunawan, Fatma Lestari, Audist Subekti, Slamet Somad, 2016. *Manajemen keselamatan Operasi Membangun Keunggulan Operasi dalam Industri Proses*, Gramedia: Jakarta.

Geller, E Scott, 1994. Ten Principles For Achieving A Total Safety Culture. *Professional Safety, Sep 1994-39(9): Page 18-24*, ProQuest.

Grant, A.M., Christianson, M.K., & Price, R.H., 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63. diakses di: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.711.4239&rep=rep1&type=pdf>.

Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., dan Biovin, M., 2010. Intrinsic, Identified, and Controlled Types of Motivation for School Subject in Young Elementary School Children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735.

Hamidifar, Fatemah, 2010. A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran. Iran. *AU-GSB e-Jurnal, Vol.3, No.1 (2010)*, diakses pada: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/AU-GSB/article/view/406/358>

Handoko Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta

Hayati & Caniago, 2012. "Islamic Work Ethic: The role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance",

International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012, Volume 65, 3 December 2012, Pages 272–277, dapat diakses di: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>

Hudson, P. , (2001). Safety Management and Safety Culture. The Long, Hard and Winding Raod in: *Occupational Health & Safety Management Systems proceedings of the First National Conference*, ed. Crown Content, 2001, Melburne.

Imam Ghozali. 2008. “*Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0*”. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.

Indriyo Gito Sudarmo dan I Nyoman Sudita,1997. *Perilaku Organisasian*, edisi pertama, BPFEE, Yogyakarta

Jeny Eoh. 2001. *Pengaruh Budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan pengembangan Tim terhadap kinerja karyawan, studi kasus di PT Semen Gresik dan PT Semen Kupang*, Jakarta, Universitas Indonesia.

Jie Li, Ping Yang, Patrick Zou, Sisi Chen . 2011. An Investigation Into Safety Culture of Chinese construction supervision Organizations, *CIB W099 2011 Conference: Prevention - Means to the End of Construction Injuries, Illnesses and Fatalities* diakses di: <http://www.canberra.edu.au/researchrepository/items/476d7b7e-ae84-4f55-8665-b88d8e1409ce/1/>

Molenaar K., Brown H, Caile S, Smith R, 2002. Corporate Culture – A Study of Firms with Outstanding Safety Performance. *Professional Safety*, 47(7):18-27, diakses tanggal 7 September 2016 di : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.3784&rep=rep1&type=pdf>.

Hasibuan Malayu SP.. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara: Jakarta

Martoyo Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFEE.

Mark Fleming. 2007. *Developing Safety Culture Measurement Tools And Techniques Based On Site Audit Rather Than Questionnaires*. Final Report, Saint Mary's University.

Michael O'Toole. 2001. The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture, *Journal of Safety Research* 33 (2002) 231– 243.

Diakses :<http://158.132.155.107/posh97/private/culture/relationship-Toole.pdf>.

Mulyono Kasan, Januari 2013. "Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja", *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* , Vol. 9, No. 1, Hal 71-81

Kosasih N., & Budiani S., 2007. Pengaruh Knowledge Management, terhadap Kinerja karyawan: studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3(2), 80-88, diakses: <http://puslit2.petra.ac.id/gudangpaper/files/2366.pdf>.

Komala sari Y., 2014. Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Patra Komala di Dumai, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol.Vi, No.2.

The Keil centre, 2002. *Evaluating The Effectiveness Of Health And Safety Executive's Health And Safety Climate Tool (RR042)*, London: HSE 2002, Diakses : <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr042.pdf>.

Kongkiti Phusavat, 2013. Safety Culture Maturity in Upstream: Oil and Gas Industri in Thailand. *Proceeding of 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management 29-31 May 2013, Phuket ,Thailand*, diakses : http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-07-9/papers/S4_271-297.pdf.

Kotter, Jhon P. Heskett, James L, 1992. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Edisi Bahasa Indonesia dari *Corporate Culture and performance*, Jakarta: PT Prenhallindo

Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, New York: McGraw-Hill Co.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi sepuluh. Yogyakarta: Andi Offset.

Priansa, DJ., 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. CV. Alfabeta, Bandung

Osman,S., Shariff, S. H., & Laijin, M.N.A., 2016. Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia-Sosial and Behavior Sciences*, 219, 571-579, <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036>

Rao, Koteswara, *et.al.*, 2007. a study on organizational culture and its relationship with Job Satisfaction in manufacturing and information Technology sectors. Madras University.

Richter A, Koch C , 2004. Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science*, 42(8):703-722. Diakses tanggal 6 September 2016 di: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2003.12.003>

Rivai, Veitzhal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

Robbin, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2013. *Organizational Behavior*. 15th Edition. New Jersey:Pearson,

Schien, Edgar H, 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, California, : Jossey-Bass Publishers.

Singarimbun, dan Effendi, 2003. *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.

Smith P.A & Wadsworth Emma J.K., 2009. Safety Culture, Advice, and Performance by Cardiff University, *research report to Institution of Occupational Safety and Health (IOSH), UK*, diakses:

<https://www.iosh.co.uk/Books-and-resources/Safety-culture-advice-and-performance.aspx>

Smither, James W., 1998. *Performance Appraisal State of Art in Practice*, San Fransisco: Jossey-Bass Publisers.

Sugiyono, 2015. *Statistika Nonparametrik untuk Penelitian*. CV Alfabeta: Bandung.

Sutarto Wijono. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. cetakan ke-4, Jakarta:Prenadamedia Group.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003. Ketenagakerjaan. 25 Maret 2003. Lembar Negara Republik Indonesia tahun 2003 Nomor 39. Jakarta.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970. Keselamatan kerja. 12 Januari 1970. Lembar Negara Republik Indonesia tahun 1970 Nomor 1. Jakarta.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1992. Kesehatan. 17 September 1992. Lembar Negara Republik Indonesia tahun 1992 Nomor 100. Jakarta.

Wanda Roos, 2005. *The Relationship between Employee Motivation, job Satisfaction, and cooperate culture*, Thesis, unpublished, University Of South Africa, South Africa.

Wibowo. 2016. BUDAYA ORGANISASI. Edisi ke-2:cet.ke-4. Jakarta: Rajawali Pers.

Werther, William B; David, Keith, 1996, *Human resources and personnel Management*, New-York: McGraw-Hill, Inc.

-----,<http://www.id.total.com/in/tentang-kami.html>, diakses tanggal 17 Oktober 2016

-----, Resume Laporan Pengelolaan Program (Audited) 2015, http://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/assets/uploads/tiny_mce/Annual%2

0Report/22062016_15942_Resume_LPP_BPJS_Ketenagakerjaan.pdf ,
diakses tanggal 17 oktober 2016.

-----, 2013, Shaping Safety Culture through safety leadership, *OGP Report*:
No.45, diakses : www.ogp.org.uk

