



Pengaruh

Komunikasi Organisasi,
Kepemimpinan Transformasional,
Organisasi Pembelajaran
dan Budaya K3
Terhadap Kinerja K3 pada
Perusahaan Jasa Konstruksi



Dr. Ir. Amri AK, M.M.
Prof. Dr. Ir. H. Kholil, M.Kom.
Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, S.H., APU.
Dr. Dra. Dewi Widowati, M.Si.
Dr. Mirza Ronda, M.Si.
Dr. Titi Widaningsih, M.Si.
Dr. Jamalullail, M.M.
Subkhan, S.T., MPSDA.



**Pengaruh Komunikasi Organisasi,
Kepemimpinan Transformasional,
Organisasi Pembelajaran dan Budaya K3
Terhadap Kinerja K3 pada
Perusahaan Jasa Konstruksi**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Ir. Amri AK, M.M.
Prof. Dr. Ir. H. Kholil, M.Kom.
Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, S.H., APU.
Dr. Dra. Dewi Widowati, M.Si.
Dr. Mirza Ronda, M.Si.
Dr. Titi Widaningsih, M.Si.
Dr. Jamalullail, M.M.
Subkhan, S.T., MPSDA

Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Organisasi Pembelajaran dan Budaya K3 Terhadap Kinerja K3 pada Perusahaan Jasa Konstruksi

The logo for 'deepublish' features a red circle containing a white lowercase 'd', followed by the word 'eepublish' in a black, lowercase, sans-serif font.

Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN BUDAYA K3
TERHADAP KINERJA K3 PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI**

Amri AK

Editor :

Wahyu N. Cahyo

Desain Cover :

Syaiful Anwar

Sumber :

www.shutterstock.com

Tata Letak :

Amira Dzatin Nabila

Proofreader :

Aditya Timor Eldian

Ukuran :

viii, 80 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :

978-623-02-5264-8

Cetakan Pertama :

Oktober 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2022 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR PENERBIT

Membaca adalah sarana ekspresi diri dalam berkomunitas serta untuk terus maju menuju pencerdasan dan pencerahan. Ini menjadi sebuah motivasi dan dorongan bagi kami di Penerbit Deepublish untuk ikut berikhtiar dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia. Berdasarkan pandangan, sikap dasar, tujuan itu, maka buku yang berjudul *Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Organisasi Pembelajaran dan Budaya K3 Terhadap Kinerja K3 pada Perusahaan Jasa Konstruksi* ini diterbitkan.

Kami sadar masih terdapat berbagai kekurangan dalam buku ini. Namun, kami mencoba untuk terus mengembangkan diri, dan mencoba memperkecil kesalahan-kesalahan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada penulis yang telah memberikan perhatian, kepercayaan, dan kontribusi demi kesempurnaan buku ini. Dan kepada pihak-pihak lainnya yang terus menjadi inspirasi dan memberikan semangat dalam menerbitkan buku yang berkualitas dan bermanfaat.

Dengan dukungan dari pembaca, kami dapat terus memberikan kontribusi bagi upaya mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semoga buku ini dapat memperkaya khazanah dan memberi manfaat bagi para pembaca.

Hormat Kami,
Penerbit Deepublish

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENERBIT v

DAFTAR ISI vi

**BAGIAN PERTAMA PENTINGNYA PENGARUH
KOMUNIKASI ORGANISASI
DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA
DAN KINERJA KESELAMATAN
DAN KESEHATAN KERJA (K3)..... 1**

**BAGIAN KEDUA PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL,
ORGANISASI PEMBELAJARAN
DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA
DAN KINERJA K3..... 7**

- Memahami Aspek Kepemimpinan
Transformasional, Organisasi
Pembelajaran pada Teori Penilaian Sosial 13

- Pentingnya Kepemimpinan
Transformasional dan Organisasi
Pembelajaran dalam Pembentukan
Budaya dan Kinerja Keselamatan dan
Kesehatan Kerja (K3)..... 24

- Memahami Kinerja Keselamatan dan
Kesehatan Kerja (K3)..... 29

**BAGIAN KETIGA PENERAPAN DAN PENJABARAN
TEORI PENILAIAN SOSIAL**

**TERHDAP PEMBENTUKAN
BUDAYA DAN KINERJA K334**

- Dasar Pemilihan Objek Implementasi36

- Memahami Pengaruh Langsung Tiap
Variabel terhadap Budaya dan Kinerja
K363

- Memahami Tantangan Penerapan Teori
Penilaian Sosial ke Depan67

DAFTAR PUSTAKA.....69

BAGIAN PERTAMA

PENTINGNYA PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA DAN KINERJA KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Melalui segenap proyek yang dilaksanakan secara terpadu, kontinyu, holistik, dan terencana, Indonesia tengah giat melaksanakan gerakan pembangunan nasional. Keseluruhan proyek ini dilaksanakan secara bertahap demi dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan rakyat serta menjaga keberlangsungan pembangunan nasional. Untuk menunjang terlaksana proyek nasional ini peran sumber daya manusia sangat vital, hal ini tentu saja disebabkan tenaga kerja merupakan komponen sumber daya organisasi yang menentukan pemanfaatan sumber daya-sumber daya organisasi yang lain.

Peran tenaga kerja ini senantiasa dihadapkan pada risiko kerja, misalnya kecelakaan kerja. Pemerintah bukannya tutup mata menghadapi risiko ini, lewat UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan UU No. 1 Tahun 1970 dan mengeluarkan UU No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, segenap peraturan dibuat untuk melindungi para aset pembangunan nasional ini. Hanya saja, dengan aturan ini, tetap saja angka kasus kecelakaan kerja yang terjadi di Indonesia pada tahun 2019 masih relatif tinggi jika melansir data dari Kementerian Ketenagakerjaan, yakni 157.313 kasus, sebagaimana yang ada di dalam tabel ini.

Tabel 1 Berbagai Kasus Kecelakaan Kerja di Indonesia

Tahun	Kasus yang Terjadi
2017	1. Crane LRT Palembang jatuh (Agustus) 2. Jembatan Tol Bocimi ambruk (September)

Tahun	Kasus yang Terjadi
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Alat berat LRT roboh di Kelapa Gading (Oktober) 4. Crane Tol Bogor Outer Ring Road (BORR) jatuh (Oktober) 5. Gider proyek Tol Paspro jatuh (Oktober) 6. OCS parapet MRT jatuh di Jalan Wijaya II (November) 7. Beton LRT di MT Haryono jatuh (November) 8. VMS jatuh di Tol Japek II (Elevated) (Desember) 9. Girder JPO Tol Pemalang-Batang ambruk (Desember)
2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambruknya Balok Girder Tol Depok-Antasari, Jakarta (Januari) 2. Girder Tol Desari terguling (Januari) 3. Girder LRT di Utan Kayu runtuh (Januari) 4. Jatuhnya Girder Box proyek LRT, Jakarta (Januari) 5. Ambruknya Launcher Gantry proyek <i>Double-Double Track</i> (DDT), Jakarta (Februari) 6. Jebolnya Turap Underpass Bandara Soeta, Jakarta (Februari) 7. Ambruknya <i>Bekisting Pier Head</i> Tol Becakayu, Jakarta (Februari) 8. Jatuhnya besi di proyek rusun Pasar Rumpit, Jakarta (Maret) 9. Robohnya Box Culvert Jalan Tol Manado-Bitung, Manado (April) 10. Ambruknya Jembatan Cincin Lama, Tuban (April) 11. Robohnya <i>Scaffolding</i> Proyek Jalan Tol Pandaan-Malang (Agustus)
2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jatuhnya <i>launching girder</i> ketika pengerjaan proyek Double-Double Track (DDT) yang berlokasi di Jatinegara, Jakarta Timur. Pada kecelakaan ini, terdapat empat pekerja yang tewas 2. <i>Launching girder</i> proyek DDT kereta api Jatinegara, Jakarta Timur yang ambruk ketika petugas akan menaikkan bantalan rel. Kejadian ini mengakibatkan lima korban yang terdiri atas empat tewas dan satu luka-luka 3. Terjatuhnya dua pekerja hingga tewas dari tiang penyangga Light Rail Transit (LRT), Palembang 4. Jembatan proyek pembangunan jalan Tol Bocimi (Bohor, Ciawi, Sukabumi) yang ambruk hingga mengakibatkan satu pekerja tewas dan dua lainnya luka berat 5. Jatuhnya <i>crane</i> proyek jalan tol BORR (<i>Bogor Ring Road</i>) ke jalan raya 6. Jatuhnya beton proyek LRT Jakarta hingga menyebabkan satu mobil rusak 7. Jatuhnya <i>girder</i> proyek pembangunan jalan tol Jakarta-Cikampek II 8. Robohnya plafon area podium proyek pembangunan apartemen Pakubuwono Spring 9. Ambruknya <i>girder</i> proyek pembangunan jalan tol Depok

Tahun	Kasus yang Terjadi
	<p>Antasari karena tersenggol ekskavator</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Ambruknya <i>girder</i> LRT Lintas Veldrome Kelapa Gading hingga menyebabkan lima pekerja luka-luka 11. Ambruknya <i>launching girder</i> proyek DDT kereta api Jatinegara hingga empat pekerja tewas dan satu terluka 12. Ambruknya <i>girder</i> proyek pembangunan PASPRO (Pasuruan Probolinggo) hingga satu pekerja tewas 13. <i>Girder</i> proyek pembangunan jembatan Ciputaringgan ambruk.

Sumber: PT. WASKITA KARYA (Persero) Tbk, 2020.

Kecelakaan kerja tentu bisa saja terjadi baik di tempat kerja maupun dalam perjalanan ke atau dari tempat kerja. Kenyataan ini membuat urgensi tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) secara nasional perlu disegerakan dengan melibatkan semua pihak yang terkait. Atas alasan inilah, Menteri Ketenagakerjaan periode 2014–2019, Hanif Dhakiri, mengajak seluruh pengusaha, serikat pekerja, pekerja dan masyarakat untuk terus meningkatkan kesadaran pentingnya K3 serta pengawasannya. Kecelakaan kerja tidak hanya menyebabkan kematian, kerugian materi, morel, dan pencemaran lingkungan, tetapi juga dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan masyarakat (*Antara*, 15 Januari 2019). Pak Menteri kala itu juga mengatakan bahwa kecelakaan kerja dapat memengaruhi indeks pembangunan manusia dan daya saing nasional. Dalam rangka menekan angka kecelakaan dan penyakit akibat kerja, Kementerian Ketenagakerjaan berupaya menyempurnakan peraturan perundang-undangan serta standar pada bidang K3.

Sebaliknya, dari sisi pekerja, banyaknya kasus kecelakaan kerja juga menjadi indikasi bahwa kinerja K3 yakni perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk mempromosikan dan mematuhi keselamatan di tempat kerja belum sepenuhnya dilakukan secara maksimal. Sebabnya bisa jadi dari aspek kepemimpinan yang kurang transformatif, kurang memperhatikan idealisme pentingnya keselamatan kerja dan minim upaya motivasional keselamatan kerja bagi tenaga kerja serta kurangnya perhatian terhadap kondisi individual tenaga kerja sebagai bawahan yang kadang-kadang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda-beda. Kenyataan ini ditemukan lewat studi yang dilakukan oleh Wirahadikusumah dan Ferial (2005) yang menunjukkan bahwa rendahnya

tingkat kepatuhan para pelaksana konstruksi terhadap pedoman K3 sebagai pemicu terjadinya kecelakaan kerja. Hal ini juga mengindikasikan bahwa nilai-nilai Budaya K3 di sektor jasa konstruksi belum dijunjung tinggi oleh para pekerja konstruksi.

Kinerja kepemimpinan diperlukan di dalam menentukan iklim keselamatan dan Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja K3. Kecelakaan kerja cenderung didominasi oleh perilaku tidak aman (*unsafe behavior*) (Afandi *et.al.*, 2014). Di sisi lain, penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) hanya dimaknai sebagai pendekatan organisasional dan manajerial untuk menciptakan budaya keselamatan dalam perusahaan (Cooper, 2001). Namun, sebagaimana ditegaskan Bosak *et.al.* (2013) bahwa peraturan-peraturan K3 pada perusahaan dapat menjadi beban tambahan bagi pekerja, selain beban target produksi yang harus dipenuhi. Kondisi ini yang antara lain memicu Budaya K3 belum berjalan dengan baik.

Rendahnya budaya keselamatan tersebut juga tecermin dari minimnya pemasangan poster/spanduk/iklan/rambu-rambu K3 atau kampanye keselamatan kerja. Pengawasan yang lemah lantaran jumlah Ahli K3 Umum dan Spesialis K3 Konstruksi di Perusahaan serta Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan yang terbatas, tidak sebanding dengan jumlah pekerja yang diawasi. Minimnya pengawasan membuat karyawan bekerja sesukanya dan tidak mematuhi peraturan keselamatan yang telah ditentukan. Sarana dan prasarana kerja yang tidak memenuhi standar persyaratan keselamatan.

Selain itu, minimnya pengarahan tentang K3 dalam bekerja dari pimpinan kepada bawahan, juga minimnya informasi keselamatan kerja baik di dalam maupun di luar kantor, ditambah kurangnya disiplin karyawan dalam bekerja yang terlihat dalam aktivitas tenaga kerja seperti mengobrol dan merokok yang semuanya dilakukan ketika bekerja memperparah kondisi keselamatan kerja itu sendiri yang akan merugikan kedua belah pihak.

Kinerja K3 yang kurang maksimal juga dapat dipengaruhi oleh kapabilitas pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, mengelola aktivitas dan interaksi antarindividu yang memungkinkan orang lain untuk membangun visi dan percaya diri sehingga dapat memberikan kontribusi

atas pencapaian tujuan organisasi yang tercermin dalam pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual. Sederhananya, kinerja K3 membutuhkan kepemimpinan transformasional yang efektif. Untuk mencapai angka optimal dari kinerja K3 dibutuhkan organisasi dengan orang-orang yang secara terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar dikehendaki dengan memelihara pemikiran dan pola ekspansi baru, aspirasi kolektif diatur bebas, dan orang secara kontinyu belajar bagaimana belajar bersama, yang tecermin dalam komitmen manajerial, perspektif sistem, keterbukaan dan eksperimentasi, transfer dan integrasi pengetahuan.

Selain tentang kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran, kinerja K3 juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dengan dimediasi oleh budaya K3. Komunikasi ini erat maknanya dengan proses menciptakan, mengirim dan menerima pesan dalam sebuah sistem yang kompleks dan terintegrasi yang terjadi di dalam organisasi yang dapat berlangsung secara horizontal, vertikal maupun diagonal. Jika komunikasi organisasi di kalangan pekerja dalam perusahaan jasa konstruksi dapat terjalin dengan baik, maka hal itu berpotensi meningkatkan Kinerja K3.

Sayangnya, baik-buruknya sebuah kepemimpinan transformasional, organisasi pembelajaran, dan komunikasi sangatlah subjektif dan sukar diukur dengan skala pasti. Itulah alasan di dalam buku ini digunakan teori penilaian sosial yang kali pertama dicetuskan oleh Muzafer Sherief (2002). Teori ini digunakan untuk menganalisis mengenai penilaian tentang baik-buruk suatu objek, efektif tidak efektif, berhasil tidak berhasil dan lain sebagainya sesuai kriteria atau tolok ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Teori ini memiliki beberapa dimensi: rentang penerimaan (*latitude of acceptance*), rentang penolakan (*latitude of rejection*) dan rentang non-komitmen (*latitude of non-commitment*). Dimensi-dimensi ini untuk menganalisis bagaimana tingkat penerimaan, penolakan, dan non-komitmen karyawan.

Tentu saja, teori ini digunakan untuk mendapatkan data dan informasi yang valid dan reliabel mengenai peranan komunikasi organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan

organisasi pembelajaran terhadap Budaya K3 dan Kinerja K3 pada perusahaan sektor jasa konstruksi. Dengan data dan informasi yang dimiliki di dalam buku ini, harapannya teori penilaian sosial dalam kajian komunikasi organisasi mengenai K3 dapat lebih berkembang. Dengan segala yang disampaikan di dalam buku ini, semoga juga dapat dijadikan panduan bagi perusahaan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional di perusahaan terkait dengan penerapan K3, dan dapat dijadikan masukan yang berarti dalam memelihara dan meningkatkan Kinerja K3.

BAGIAN KEDUA

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ORGANISASI PEMBELAJARAN DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA DAN KINERJA K3

Untuk memahami bagaimana semua simpul di dalam teori sosial di dalam upayanya meningkatkan budaya dan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja (K3), terlebih dahulu perlu dipahami makna dan tujuan dari tiap aspek. *Pertama*, perlu ditegaskan kembali bahwa di dalam teori penilaian sosial terdapat tiga elemen penting, yakni *of Acceptance* (Rentang Penerimaan), *Latitude of Rejection* (Rentang Penolakan), dan *Latitude of Non Commitment* (Rentang Non-Komitmen). Teori ini berakar dari penelitian psikofisik, dalam hal mana orang diuji kemampuannya untuk menilai stimulus fisik seperti berat benda atau kecerahan suatu cahaya. Dengan menggunakan penelitian ini, *Muzafer Sherif*, sebagai pencetus Teori Penilaian Sosial, secara analogis menyelidiki cara-cara individu menilai pesan-pesan.

Elemen *latitude of acceptance*, (rentang penerimaan) yang di dalam penelitian ini terdiri atas pendapat yang masih dapat diterima dan ditoleransi. Di dalam elemen ini, proses pertimbangan penerimaan berlaku baik untuk pertimbangan fisik (misalnya: berat) maupun pengukuran sikap. Walaupun demikian ada dua perbedaan antara pertimbangan terhadap situasi fisik yang bersifat objektif dengan sikap. Dalam sikap, individu sudah membawa klasifikasinya sendiri dalam menilai suatu objek dan ini memengaruhi penerimaan atau penolakan individu terhadap objek tersebut. Pertimbangan sosial (sikap) berbeda-beda dari satu individu ke individu yang lain, padahal dalam pertimbangan fisik tidak terdapat variasi yang terlalu besar. Perbedaan-perbedaan atau variasi antara individu ini

mendorong timbulnya konsep-konsep tentang garis-garis lintang (*latitude*). Garis lintang penerimaan (*latitude of acceptance*) adalah rangkaian posisi sikap diterima atau ditolerir oleh individu.

Pada elemen kedua, yakni *latitude of rejection*, (rentang penolakan) diukur mengenai gagasan yang ditolak lantaran tidak rasional. Seseorang individu melibatkan dirinya sendiri dalam situasi yang dinilainya sendiri, maka dia akan menjadikan dirinya sendiri sebagai patokan. Hanya hal-hal yang dekat dengan posisinya mau diterimanya. Makin terlibat individu itu, maka ambang penerimaannya makin tinggi dan makin sedikit hal-hal yang mau diterimanya. Asimilasi jadi makin kurang. Hal ini makin terasa jika individu diperbolehkan menggunakan patokan-patokannya sendiri seberapa banyak pun dianggap perlu.

Elemen terakhir, yakni *latitude of no commitment*, (rentang non-komitmen) terdiri atas pendapat atau pesan persuasif yang tidak ditolak dan tidak diterima. Dalam hal ini komunikasi dapat mendekatkan sikap individu dengan sikap-sikap orang lain, tetapi bisa juga malah makin menjauhkannya. Hal ini tergantung dari posisi awal individu tersebut terhadap posisi individu-individu lain. Jika posisi awal mereka saling berdekatan, komunikasi akan lebih memperjelas persamaan-persamaan antara mereka dan dekatnya posisi mereka sehingga terjadilah pendekatan-pendekatan. Dengan kata lain, jika seseorang terlibat dalam situasi isu, maka posisinya sendiri akan dijadikannya patokan. Terhadap sikap-sikap yang tidak jauh dari posisinya sendiri dia akan menilai; cukup beralasan, dapat dimengerti dan sebagainya.

Suatu komunikasi dapat menggeser posisinya mendekati posisi-posisi lain tersebut. Sebaliknya, posisi-posisi yang jauh akan dinilai tidak beralasan, kurang wajar dan sebagainya, sehingga jika dalam hal ini tetap dilakukan komunikasi, maka akan terjadi efek bumerang dari komunikasi itu, yaitu posisi-posisi dari sikap-sikap itu malah akan makin menjauh.

West dan Turner (2007) menyampaikan beberapa asumsi dalam teori penilaian sosial bahwa anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman; penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi; budaya bervariasi dalam

organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

Dalam dua dekade terakhir, teori ini mengalami perkembangan yang lumayan signifikan. Di dalam perkembangannya ini dijelaskan tentang kekuatan proses informasi dengan pemberian penekanan pada konteks sosial dari penilaian, pentingnya *warm cognition* dan peran dari proses ketidaksadaran. Pada sisi teoretis, organisasi konsep tradisional di lapangan dengan topik yang sesungguhnya (riil) memberikan jalan meningkatnya penekanan pada proses dasar yang memotong perbedaan fenomena yang mendasarinya. Pada sisi metodologis, penekanan paradigma baru pada model proses detail telah mengubah standar ahli psikologi sosial tentang apa yang disebut dengan sumber yang tepat.

Apabila mengacu kepada pendapat Schwarz (2000), penilaian sosial dibutuhkan manakala ada "kebutuhan" dalam diri seseorang untuk menilai objek yang ada di luar yang akan dijadikan rujukan untuk berperilaku. Hanya saja, permasalahannya sekarang adalah sejauh mana individu menilai dunia sosialnya secara akurat dan konsisten, sebab penilaian sosial sangat berpotensi mengalami perubahan, hanya dengan sebuah pemberitaan berpotensi terjadi bias di mana penilaian yang diberikan oleh masyarakat tidak akurat atau tidak sesuai dengan kenyataannya.

Buana dalam (Julaiha & Kadir, 2013), sendiri menjelaskan bahwa penilaian dapat didefinisikan sebagai kegiatan menentukan nilai suatu objek, seperti baik-buruk, efektif tidak efektif. Berhasil-tidak berhasil, dan sebagainya sesuai kriteria atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian menjadi bagian kegiatan untuk mengetahui apakah suatu program yang telah dilaksanakan telah berhasil dan efisien. Sudijono (2005) mempertegas pernyataan ini dengan memberikan pandangan bahwa penilaian berarti menilai sesuatu, sedangkan menilai itu mengandung arti bahwa mengambil keputusan terhadap sesuatu dengan mendasarkan diri dan berpegang pada ukuran baik atau buruk, sehat atau sakit, pandai atau bodoh dan sebagainya.

Teori Penilaian Sosial (*Social Judgement Theory*) memberikan perhatian kepada bagaimana orang memberikan penilaian mengenai segala informasi atau pernyataan yang didengarnya (Morissan, 2010). Teori ini disusun berdasarkan upaya memperkirakan bagaimana orang menilai

pesan dan penilaian yang dibuat tersebut dapat memengaruhi sistem kepercayaan yang sudah dimiliki **sebelumnya**. Berpijak dari dua pengertian ini saja sudah bisa diambil sebuah kesepakatan lain mengenai teori ini bahwa di dalam penilaian sosial ada proses penjelasan sosial seseorang untuk mengevaluasi suatu yang ada dianggap pantas atau salah bagi aktivitas dengan banyak hal yang menjadi perantara. Penilaian sosial didasari penjelasan sosial, pembelajaran sosial, pragmatisme bahasa dan perhitungan emosi. Beberapa penilaian merupakan aspek dari *social intelligence*, penilaian tidak hanya melibatkan evaluasi pada sebab akibat, tetapi juga kepada tanggung jawab individu dan *free will* (kebebasan dalam melakukan perilaku) hal ini menunjukkan bagaimana kita berperilaku dan berpendapat tentang dunia sosial dan berdusta dalam hati inteligensi sosial (Mao dan Gratch, 2004).

Di dalam teori ini ada beberapa indentifikasi prinsip sebagaimana yang dijelaskan oleh Sherif, Sherif, dan Nabergall (1965), yakni orang memiliki kategori-kategori penilaian (*judgment*) yang digunakan untuk mengevaluasi posisi-posisi persuasif. Tiap-tiap ekspresi sikap ini (dari posisi pro sampai dengan anti) dapat dikategorikan kedalam tiga zona, yakni garis lintang penerimaan (zona dari posisi-posisi yang diterima), garis lintang non-komitmen (zona dari posisi-posisi yang tidak diterima, tidak pula ditolak), dan garis lintang penolakan (zona dari posisi-posisi yang ditolak). Prinsip kedua adalah ketika orang menerima informasi persuasif, dia menempatkan informasi itu dalam kategori penilaiannya. Implikasi dari prinsip ini adalah bahwa penilaian (*judgment*) merupakan hal yang krusial bagi persuasi. Teori Penilaian Sosial berpandangan bahwa penilaian berlangsung secara sangat cepat. Orang tidak secara pasif menerima informasi, dan kemudian membuat penilaian; melainkan, orang membuat penilaian seketika (cukup otomatis) sewaktu ia menerima informasi. Penilaian dalam lintang penolakan membuat pengaruh persuasif menjadi sangat sulit. Penilaian dalam lintang non-komitmen dan penerimaan memberikan peluang bagi perubahan sikap. Dalam kondisi semua hal konstan (*ceteris paribus*), orang yang memiliki lintang penerimaan yang lebih besar lebih mudah dipengaruhi daripada orang yang memiliki lintang penolakan yang lebih besar. Makin terlibat ego kita dalam

sebuah persoalan, lintang penolakan makin besar dan lintang penerimaan dan non-komitmen makin kecil.

Prinsip ketiga di dalam identifikasi penilaian sosial adalah apabila tingkat keterlibatan ego seseorang memengaruhi ukuran lintang. Keterlibatan ego adalah representasi seberapa penting suatu isu/persoalan bagi identitas diri seseorang. Topik yang bersifat *ego-involving* menjadi topik yang mendefinisikan siapa diri serta menunjuk pada aspek-aspek kritis diri seseorang. Hal apa pun yang memengaruhinya akan membangkitkan minat vital kita (*ego-involving*) serta memengaruhi makin besar/kecilnya lintang penolakan/penerimaan kita.

Prinsip identifikasi keempat adalah ketika orang cenderung mendistorsi informasi yang datang dengan cara menyesuaikan dengan kategori penilaiannya, bergantung kepada posisi jangkarnya. Apabila sebuah informasi persuasif jatuh dalam lintang penerimaan dan dekat dengan posisi jangkar, maka orang akan melakukan asimilasi posisi baru tersebut. Orang akan menarik posisi baru itu lebih dekat ke dirinya dan membuatnya bahkan tampak lebih bisa diterima daripada yang sesungguhnya. Sebaliknya, apabila informasi persuasif jatuh di luar lintang penerimaan, orang akan melakukan kontras terhadap posisi baru tersebut. Orang akan mendorong posisi baru itu lebih jauh dari dirinya dan membuatnya bahkan tampak lebih buruk daripada yang sesungguhnya (gejala polarisasi). Asimilasi maupun kontras mendistorsi posisi sesungguhnya dari informasi baru. Apabila distorsi seperti ini terjadi, informasi baru tidak akan memiliki efek persuasif.

Distorsi informasi seperti ini disebabkan oleh dua hal, yaitu apabila kita melakukan kontras, kita mendorong informasi baru keluar dari lintang penerimaan dan mungkin mendorongnya hingga jatuh dalam lintang penolakan. Dalam hal ini, tidak terjadi persuasi; dan yang kedua adalah apabila kita melakukan asimilasi, kita menarik informasi baru ke diri kita dan membuatnya seolah-olah posisi itu sudah menjadi posisi yang kita terima. Tidak terjadi persuasi juga.

Pada identifikasi prinsip kelima, ada diskrepansi yang kecil sampai dengan moderat antarposisi jangkar kita akan menyebabkan perubahan sikap, apabila salah satu posisi jangkar kita didukung. Diskrepansi yang besar tidak akan menyebabkan perubahan sikap. Di dalam Teori Penilaian

Sosial dikenal persuasi sebagai proses yang sangat sulit atas tiga alasan, yakni persuasi tidak akan terjadi apabila sebuah informasi baru jatuh dalam lintang penolakan, apabila seseorang memiliki keterlibatan ego yang tinggi dalam suatu persoalan, maka lintang penolakan akan lebih besar dari biasanya, dan persuasi menjadi lebih sulit, artinya, orang menolak setiap informasi yang tidak sinkron dengan sikapnya, dan yang terakhir adalah orang cenderung mendistorsi informasi baru melalui asimilasi dan kontras yang melemahkan potensi persuasif dari informasi baru. Jadi, tidak terdapat banyak ruang yang tertinggal untuk terjadinya perubahan.

Akan tetapi sebaliknya, di dalam Teori Penilaian Sosial, persuasi akan terjadi apabila ada tiga kondisi yang terpenuhi, yakni informasi baru (posisi baru yang ditawarkan oleh orang lain) harus jatuh dalam lintang penerimaan (misalnya, pesan berasal dari orang yang kredibel, atau pesan bersifat ambigu, tetapi secara umum konsisten dengan sikap awal seseorang), informasi baru harus berbeda dari posisi jangkar; dan yang ketiga informasi baru tersebut tidak dapat diasimilasikan atau pun dikontraskan.

Analogi ini mirip ketika mengomsumsi obat, ketika seseorang menerima resep obat, di dalamnya dijelaskan dosis (berapa banyak) dan frekuensi (berapa sering) minum obat yang diimbau, orang akan memperoleh manfaat maksimum apabila orang minum dosis yang tepat pada waktu yang tepat. Namun, apabila orang minum terlalu sedikit atau terlalu banyak, orang tidak akan berubah menjadi sembuh. Demikian pula dengan persuasi. Sepanjang terdapat resep jumlah kesenjangan (diskrepansi) antara posisi jangkar dan posisi baru, persuasi dapat terjadi. Apabila diskrepansi terlalu kecil atau terlalu besar, persuasi tidak akan terjadi atau bahkan terjadi efek bumerang.

Daya tarik yang dimiliki Teori Penilaian Sosial ini adalah adanya gagasan bahwa sikap-sikap paling baik dipahami sebagai rentang (*ranges*) daripada posisi-posisi spesifik eksak dan adanya pengakuan tentang jarak optimum antara posisi sikap subjek dan posisi komunikasi persuasif (Deaux, Dane dan Wrightsman, 1993). Hanya saja, terdapat pula kelemahan dari teori penilaian sosial, sehingga teori ini tidak terlalu ekstensif digunakan dalam wilayah-wilayah praktis. Kelemahan dari teori ini, sebagaimana yang dijelaskan oleh Juneman (2011:1361), di antaranya

adalah bahwa di dalam teori ini hampir seluruhnya berurusan dengan variabel-variabel keterlibatan ego (*ego involvement*) dan kesenjangan/diskrepansi pesan, teori ini tidak terlalu berguna untuk memahami situasi-situasi yang melibatkan lebih dari satu sikap; dan terakhir hubungan yang eksak antara keterlibatan ego (*ego involvement*) dengan ukuran lintang (*size of latitudes*) masih belum pasti dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut.

Dengan adanya kelebihan dan kelemahan dari teori ini, secara lebih lanjut Juneman menjelaskan tentang implikasinya, yakni kegunaannya sebagai panduan komunikasi persuasif. *Pertama*, komunikator harus bekerja pada lintang penerimaan atau pun lintang non-komitmen, dan menghindari lintang penolakan. Hal ini sebab di dalam Teori Penilaian Sosial, perubahan tidak dapat terjadi dalam lintang penolakan. Ketika informasi baru jatuh dalam lintang penolakan, komunikasi berhenti mendengarkannya, atau bahkan lebih buruk lagi, menanggapi secara ekstrem negatif dan argumentatif. Komunikator harus mencari landasan bersama (*common ground*) bagi dirinya dan komunikasi melalui observasi yang hati-hati terhadap komunikasi. *Kedua*, proses persuasif berlangsung bertahap (*gradual*) yang melibatkan gerakan-gerakan kecil. Jangan mengharapkan mukjizat pengaruh sosial atau perubahan sikap segera pada diri komunikasi. *Ketiga*, perubahan sikap yang dramatis, luas, dan bertahan harus melibatkan perubahan dalam kelompok-kelompok rujukan dengan nilai-nilai yang berbeda (*reference groups with differing values*).

Memahami Aspek Kepemimpinan Transformasional, Organisasi Pembelajaran pada Teori Penilaian Sosial

Di dalam buku ini, bentuk Teori Penilaian Sosial di dalam mengembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) diukur dari tiga hal, yakni kepemimpinan yang transformasional, organisasi pembelajaran, dan juga komunikasi. Sebelum menerka keterkaitan antara ketiga hal ini dengan penilaian sosial, seyogianya perlu dipahami lebih mendalam makna dari masing-masing unsur.

Poin pertama, tentang kepemimpinan yang transformasional. Bukan sebuah rahasia lagi apabila dalam setiap organisasi apa pun kepemimpinan

selalu berperan dan dibutuhkan. Kepemimpinan memiliki peran vital dalam suatu organisasi, terutama terkait dengan posisi strategisnya. Kepemimpinan adalah manajemen puncak sebagai proses kunci yang mendukung dalam menyiapkan lingkungan yang positif untuk pengambilan keputusan. Robbins dan Coutler (2016:173) bahkan menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin dan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Selain itu, kepemimpinan merefleksikan kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain berkontribusi terhadap keefektifan dan kesuksesan organisasinya (House dan Javi dan dalam (André, 2008:295), selain juga bahwa kepemimpinan ialah interaksi antara anggota dalam satu kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, orang yang tindakannya memengaruhi orang lain melebihi daripada tindakan orang lain memengaruhinya sebagaimana yang dijelaskan oleh Gibson *et.al.* (2012:86). Pengertian ini membawa benang merah yang sama bahwa kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial seseorang terhadap orang lain untuk mengelola aktivitas-aktivitas dan hubungan antarindividu dalam kelompok atau organisasi agar terbangun keseragaman visi dan kepercayaan di kalangan anggota organisasi supaya tujuan organisasi tercapai.

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang bisa dimiliki atau diterapkan oleh seorang pemimpin. Salah satu gaya atau tipe kepemimpinan yang tetap populer sampai sekarang ialah Kepemimpinan Transformasional. Ivancevich, Kanopaske, dan Matteson (2016:460) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi orang lain dengan menggunakan karisma, memperhatikan pengikut, dan merangsang orang lain. Seorang pemimpin transformasional perlu berorientasi kepada manusia dan peduli terhadap karyawannya. Manajer yang peduli dan perhatian lebih mungkin untuk memberlakukan pertimbangan mereka dengan menerapkan kondisi kerja yang sehat dan aman bagi karyawan di tempat kerjanya. Lebih lanjut, ketika pemimpin transformasional mengomunikasikan kepedulian dan pertimbangan untuk karyawannya, yang terakhir menyadari bahwa mereka diperhatikan dan pada gilirannya mungkin lebih peduli pada dirinya sendiri maupun rekan kerjanya. Pertimbangan dan perawatan untuk diri sendiri dan orang lain sangat

penting untuk mendapatkan iklim keselamatan organisasi yang tinggi (Kines *et.al.*, dalam Grill, *et.al.*, 2019: 280). Selain itu, dengan memberikan teladan perilaku kerja yang aman, efisien, dan produktif yang sesuai, pemimpin transformasional dapat merangsang karyawan untuk terlibat dalam perilaku tersebut.

Kepemimpinan yang transformasional sangat dibutuhkan oleh organisasi agar dapat tumbuh, berkembang dan bersaing. Model kepemimpinan ini terbukti banyak menghasilkan perubahan organisasi secara signifikan sebab bentuk kepemimpinan ini menekankan pada tingkatan yang lebih tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan loyalitas dari bawahan (Kinicki dan Kreitner, 2012:309). Hal baik lainnya dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa tipe kepemimpinan ini juga berfokus kepada bagaimana pemimpin menciptakan kinerja yang baik dari pengikutnya melalui transendensi perilaku kepentingan pribadi dengan jalan menunjukkan kebutuhan akan aktualisasi diri yang tinggi, memegang erat nilai-nilai personal, dan motivasi implisit para pengikut. Intinya adalah ikatan bersama antara pemimpin dan pengikut dalam satu tujuan yang saling menguntungkan (Gupta dan Surie, 2004:245).

Di dalam kaitannya dengan K3, kepemimpinan transformasional sangat penting dalam manajemen keselamatan konstruksi (Shen *et.al.*, 2017:3). Kepemimpinan ini sangat penting dalam proses konstruksi, sebab perubahan terus-menerus menampilkan proses konstruksi, dan mengatasi perubahan terus-menerus memerlukan kepemimpinan yang transformasional. Wujud kepemimpinan transformasional dalam kinerja K3 misalnya dengan memperlakukan keselamatan sebagai nilai kerja. Untuk menanamkan nilai ini kepada karyawan, seluruh struktur manajemen harus secara proaktif dan nyata menunjukkan kepemimpinan dan komitmennya terhadap keselamatan setiap hari. Manajemen harus mengembangkan visi yang merinci tujuan perusahaan, standar keselamatan, dan persyaratan tindakan. Selanjutnya, untuk menjual visi, manajemen harus berkomitmen pada visi, “*walk the talk*”, dan memimpin dengan memberi contoh. Dengan kata lain, manajemen harus menggunakan taktik pengaruh kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan Kinerja K3 perusahaan.

Sebuah kepemimpinan transformasional dapat dicirikan lewat pemimpin yang menunjukkan pengaruh yang diidealkan dengan mengomunikasikan tujuan dan nilai-nilai kolektif, menunjukkan kepercayaan dan tekad, dan bertindak sebagai model peran karismatik; motivasi inspirasional ditampilkan ketika para pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, memotivasi pengikut untuk melakukan di tingkat yang lebih tinggi dan mencapai tujuan bersama; adanya dukungan emosional yang menunjukkan perawatan pribadi, empati, sensitivitas, dan pertimbangan individual untuk kebutuhan perkembangan karyawan; dan adanya stimulasi intelektual ditampilkan ketika para pemimpin merangsang karyawan untuk berpikir di luar kotak, menantang asumsi lama, dan mempromosikan kecerdasannya, pembelajaran, dan inovasi.

Seorang yang ingin mencapai tahap kepemimpinan yang transformasional mesti memiliki empat indikator, yakni memiliki pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Seorang pemimpin transformasional juga perlu memiliki pengaruh idealisme (*idealized influence*). Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*.

Poin lainnya yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional adalah memiliki motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Terakhir adalah adanya rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata (Bass & Avolio, 1990; Widodo & Mawarto, 2020).

Poin kedua dari penilaian sosial yang diukur di dalam buku ini adalah terkait organisasi pembelajaran. Konsep organisasi pembelajaran dibangun berdasarkan konsep organisasi dan pembelajaran. *Greenberg dan Baron (2008:5)*, menjelaskan bahwa sebuah organisasi adalah sistem sosial terstruktur yang terdiri atas kelompok dan individu yang bekerja bersama untuk memenuhi sasaran yang disepakati. Sementara Wijatno (2009:223) memberikan batasan organisasi sebagai kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Di dalam perspektif sistem sosial, sebagaimana yang dijelaskan oleh Scott dan Davis (2007:29), organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan arus dan aktivitas yang saling tergantung, yang menghubungkan kerja sama para peserta yang terwujud dalam sumber daya materi lebih luas dan lingkungan kelembagaan. Tak hanya itu, organisasi juga berorientasi kepada pencapaian tujuan tertentu dan menunjukkan struktur sosial sangat formal. Definisi ini bukan hanya memusatkan diri pada sifat-sifat organisasi yang berbeda, tetapi juga pada struktur normatifnya. Lebih lagi, sebuah organisasi diperlukan untuk mengulas sebagai sistem alami ditunjukkan: organisasi merupakan kolektivitas yang para pesertanya memiliki kepentingan ganda, keduanya sama dan sekaligus berbeda, tetapi yang mengakui nilai membentuk organisasi sebagai sumber daya penting.

Pada intinya organisasi menunjukkan alat yang digunakan orang untuk mengoordinasikan tindakannya guna memperoleh sesuatu yang diinginkan, dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terkoordinasi untuk mencapai hasil kelompok, satuan sosial yang diarahkan pada tujuan, dirancang sebagai sistem aktivitas yang terstruktur dan sengaja dikoordinasi, serta berkaitan dengan lingkungan eksternal.

Sementara pembelajaran sendiri dianggap sebagai sebuah proses menggunakan wawasan atau pengetahuan yang ada untuk menghasilkan wawasan atau pengetahuan baru (Ahmed dan Shepherd, 2010:508). Pembelajaran bukan menitikberatkan kepada apa yang dipelajari, melainkan kepada bagaimana pembelajar mengalami proses belajar, yakni dengan cara pengorganisasian materi, cara penyampaian pelajaran, dan cara mengelola pembelajaran untuk mencapai tujuan. Pembelajaran lebih luas karena dapat disampaikan di mana pun, kapan pun dan dengan media apapun tanpa menuntut kehadiran seorang pengajar. Pembelajaran juga

bisa dimaknai sebagai sarana pengembangan dari pengetahuan, keterampilan atau sikap baru sebagai sebuah interaksi individu bersama informasi dan lingkungan. Lingkungan pembelajaran mencakup fasilitas fisik, atmosfer psikologis, teknologi pembelajaran, media dan metode pembelajaran.

Apabila pengertian tentang organisasi dan pembelajaran ini digabungkan, maka secara komprehensif organisasi pembelajaran dapat dimaknai sebagai organisasi yang telah berkembang kapasitasnya untuk terus belajar, beradaptasi dan berubah (Robbins & Coutler, 2016:350). Pada intinya, organisasi pembelajaran adalah organisasi di mana orang-orang di dalamnya secara terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar dikehendaki, di mana pemikiran dan pola ekspansi baru dipelihara, aspirasi kolektif diatur bebas, dan orang secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama.

Dipercayai bahwa organisasi pembelajaran mampu memotivasi seluruh karyawan untuk mau dan mampu memperbaiki perilaku sehari-harinya, yang terefleksi dalam perbaikan paradigma (cara pandang dan cara berpikir), maupun peningkatan kecerdasan (keseimbangan antara kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual) serta perluasan wawasan para karyawannya (Tjakraatmadja, Hidajat, dan Lantu, 2006:147-148). Di dalam organisasi ini, sesuai dengan penjelasan dari Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, dan Valle-Cabrera (2005:718), ada tiga macam ukuran yang digunakan yakni, komitmen manajerial (*managerial commitment*). Dimensi ini mencakup dukungan manajerial, visi bersama dan model mental, efikasi personal, manajemen kepemimpinan, arah strategik, kepemimpinan dan intensi, kepemimpinan yang terlibat, kepemimpinan fasilitatif, dan orientasi pembelajaran. Ukuran kedua adalah perspektif sistem (*sistem perspective*). Dimensi ini mencakup visi bersama, berpikir sistem, perspektif sistem, kejelasan maksud visi, dan orientasi sistem. Ukuran ketiga adalah keterbukaan dan eksperimentasi (*openness and experimentation*). Dimensi meliputi keterbukaan terhadap ide baru, kemandirian pemecahan masalah, inovasi berkelanjutan, budaya eksperimen, integrasi pengetahuan eksternal, kreativitas, pembelajaran berkelanjutan, belajar dari pengalaman masa lalu, belajar dari orang lain, kewirausahaan, dan variasi operasional. Sementara ukuran terakhir adalah

transfer dan integrasi pengetahuan (*knowledge transfer and integration*). Dimensi meliputi kerja tim, pembelajaran tim, integrasi pengetahuan internal, transfer pengetahuan, pemecahan masalah kelompok, dan orientasi tim.

Sebuah organisasi pembelajaran, pada prinsipnya perlu mengacu kepada tiga faktor utama (White dan Burton, 2007:354-357), yakni pemindahan dan berbagi informasi melalui komunikasi. Sekali informasi dikumpulkan, informasi tersebut perlu disebarluaskan di dalam organisasi. Penyebaran informasi penting sebelum organisasi dapat bertindak atas informasi tersebut. Dengan kata lain, hanya karena seseorang mengetahui sesuatu, tidak berarti bahwa organisasi mengetahui informasi itu. Informasi harus dikomunikasikan kepada yang lain untuk belajar dan menerapkan pengetahuan. Dalam hal ini komunikasi adalah transfer pengertian dari satu sumber kepada yang lainnya. Informasi harus ditransfer, tetapi juga harus dimengerti untuk mendapatkan keuntungan penuh. Kombinasi informasi dari sumber yang berbeda seringkali menuntun pada terobosan di dalam perusahaan.

Faktor kedua adalah adanya pengumpulan data dan informasi. Untuk organisasi belajar, harus memiliki data dan data tersebut harus dikumpulkan. Semakin besar jumlah dan jangkauan data yang dapat dikumpulkan, semakin besar potensi informasi yang dapat diproses dan organisasi pembelajar dapat terjadi. Namun semakin besar kompleksitas dalam mengelola proses pengetahuan perusahaan, semakin besar potensi untuk gagal. Informasi yang dikumpulkan dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Bagian penting dalam pengambilan informasi adalah pengamatan lingkungan. Pengamatan lingkungan akan membantu perusahaan mengidentifikasi isu-isu kritis, sehingga organisasi dapat memantau untuk memastikan dampak atas isu-isu dan melakukan perubahan jika dibutuhkan.

Sementara untuk faktor terakhir adalah memungkinkan pembelajaran di dalam organisasi. Perusahaan harus memiliki informasi dan berupaya untuk mengomunikasikannya, serta harus dilakukan dalam cara yang memungkinkan untuk belajar. Sebagai contoh perusahaan harus memperhatikan penebaran informasi dalam waktu yang tepat. Jika perusahaan terlambat mengumpulkan atau menyebarkan informasi, maka

tidak ada pembelajaran yang signifikan. Dengan demikian organisasi harus memastikan faktor-faktor yang telah dibuat memungkinkan pembelajaran. Faktor-faktor yang memungkinkan pembelajaran ada dua aspek. Pertama, tujuan pembelajaran untuk manajemen teknologi dan inovasi adalah untuk memiliki informasi yang benar pada tempat yang tepat dengan orang yang tepat pada saat yang tepat untuk membuat keputusan. Kedua, faktor penting untuk pembelajaran adalah menyediakan waktu bagi orang untuk bekerja pada idenya dan penerapannya atas informasi untuk tugas yang dilaksanakan.

Selain ketiga faktor utama itu, sebuah organisasi pembelajaran perlu juga dibangun di atas fondasi lain seperti budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan (Parmono, dalam Haryanti, 2006:16). Di dalam upaya membangun budaya organisasi pembelajaran, Haryanti (2006:16) mengidentifikasi delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil. Ketujuh karakteristik itu adalah adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari; adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktik manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar; adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan; adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran; adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran; adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten; dan makin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antardepartemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan (*supplier-customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen; serta adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

Di dalam sebuah organisasi pembelajaran, ditekankan dengan begitu sangat tentang pentingnya komunikasi. Komunikasi adalah poin ketiga yang menjadi tolok ukur penilaian sosial yang dibahas di dalam buku ini. Dalam konteks komunikasi organisasi, terjadi penyampaian pesan yang mengalir dalam organisasi. Pesan-pesan tersebut dapat berupa komunikasi lisan (*oral communication*), yaitu komunikasi secara langsung yang dilakukan secara tatap muka (*face to face*) atau melalui suatu media; dan komunikasi tertulis (*written communication*) atau komunikasi impersonal, yaitu komunikasi bukan perseorangan dalam pengertian bahwa dua komunikator tidak dapat saling melihat atau mendengar dan tidak dapat memberikan umpan balik secara langsung (Guffey, Rhodes, & Rogin, 2007:18-19).

Bentuk komunikasi pun beragam, ada yang vertikal, horizontal, dan diagonal. Komunikasi organisasi, menurut keyakinan dari Effendy (1992:76) berlangsung dalam tiga bentuk, yakni komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*down ward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*). Hal ini dimaksudkan, komunikasi yang berasal dari pimpinan ke bawahan, dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik. Komunikasi vertikal dalam manajemen sangat penting, karena jika komunikasi hanya satu arah saja dari pimpinan ke bawahan, proses manajemen besar kemungkinan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Komunikasi vertikal secara timbal balik merupakan pencerminan kepemimpinan demokratis, suatu jenis kepemimpinan terbaik di antara jenis-jenis kepemimpinan lainnya.

Bentuk kedua adalah komunikasi horizontal, yakni komunikasi antara seseorang dengan seseorang lainnya yang sama kedudukannya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung dalam suasana sedang beristirahat, sedang pulang atau sedang berekreasi. Sedangkan bentuk ketiga adalah komunikasi diagonal atau komunikasi silang, yakni komunikasi yang berlangsung antara seseorang dengan seseorang lainnya dalam kedudukan yang berbeda dan unit yang berbeda. Orang-orang yang terlibat dalam komunikasi diagonal pada umumnya tidak menampakkan kekuatan seperti halnya pada komunikasi vertikal, dan juga tidak menunjukkan keakraban sebagaimana halnya pada komunikasi horizontal.

Ketiga bentuk komunikasi tersebut berlangsung dalam organisasi sesuai dengan kebutuhan dinamika organisasi yang diperankan oleh para anggota organisasi. Pada realitas yang terjadi, pesan yang mengalir melalui bentuk diagonal terkadang cukup menimbulkan permasalahan, sebab pesan langsung dikirim dari seseorang dari bagian tertentu kepada bagian lain tanpa diketahui oleh atasan bagian yang dituju tersebut. Hal ini cenderung menimbulkan kesalahpahaman yang berujung salah dalam melakukan pekerjaan atau **tugasnya**.

Semua organisasi bergantung kepada komunikasi untuk fungsi dasarnya. Komunikasi digunakan untuk mentransfer informasi kepada audiensnya tentang misi dan visi organisasi, kebijakan, dan prosedur, tugas dan tugas, dan berbagai kegiatan di dalam perusahaan (Farmer, Slater, & Wright, dalam Musheke & Phiri, 2021:660). Selain itu komunikasi juga menjadi hal yang mengikat bagi kesatuan organisasi. Komunikasi memiliki fungsi di dalam menyelesaikan tugas-tugas anggota organisasi dalam mencapai tujuan (Reed, dalam Yuliaty, 2021:362).

Komunikasi bahkan menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Instruksi pimpinan, koordinasi di antara pekerja, informasi bagaimana suatu pekerjaan dilakukan (SOP), penilaian terhadap hasil kerja, dan lain sebagainya, harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebuah organisasi yang sehat, mesti memiliki pola komunikasi dari dua arah. Arah pertama adalah organisasi harus dapat memastikan bahwa organisasi berjalan dengan baik sehingga berbagai aktivitas terkoordinasi dengan baik, perintah dapat disampaikan dan dijalankan dengan benar, perubahan diketahui dengan cepat, informasi mengalir sehingga dapat diambil keputusan efektif. Inilah yang disebut sebagai arah komunikasi internal. Arah kedua adalah organisasi harus berkomunikasi dengan dunia luar. Organisasi harus menginformasikan potensinya, kebijakan, jasa yang ditawarkan, dan bagaimana pihak luar memahami keberadaan organisasi. Ini disebut sebagai arah komunikasi eksternal, dapat berupa iklan, hubungan masyarakat, penjualan, dan lain sebagainya.

Wirawan (2009:122) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi

dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota dan kemudian menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi meliputi beberapa unsur antara lain tanggung jawab, standar, imbalan, keramahan, kesiapan teknologi, dan komunikasi terbuka. Dalam hal ini bagaimana tiap anggota organisasi menjalankan tanggungjawab yang berkaitan dengan pekerjaan. Tentu saja bila tanggungjawab dapat dijalankan dengan baik, maka hasil pekerjaan dinilai maksimal dengan prestasi baik, dengan demikian akan berhubungan dengan imbalan yang disesuaikan dengan prestasi tersebut. Namun, hal ini juga tergantung pada kebijakan organisasi yang mengikuti standar yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, standar organisasi juga perlu untuk dirancang sedemikian rupa yang dapat memberikan keuntungan organisasi.

Faktor keramahan menjadi salah satu hal yang dapat menentukan bagaimana iklim yang ada dalam organisasi. Jika para anggota organisasi memiliki karakter yang ramah, maka iklim organisasi cenderung kondusif karena anggota organisasi dapat saling mendukung, menghargai bahkan menghormati. Faktor kesiapan teknologi juga menjadi salah satu faktor yang dapat melancarkan komunikasi dalam organisasi. Penggunaan teknologi yang dalam hal ini media komunikasi, perlu dimaksimalkan sehingga kegiatan-kegiatan seperti misalnya rapat tidak selalu harus dilakukan dengan bertemu tatap muka seperti misalnya penggunaan *email*, WhatsApp, telepon, *meeting online* melalui Zoom Meeting atau Google Meet dan lain-lain. Hal ini paling tidak dapat memudahkan kelancaran pesan yang mengalir di dalam organisasi, baik itu yang bersifat vertical, horizontal, maupun diagonal.

Komunikasi organisasi dalam perspektif subjektif adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Pada perspektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Sedangkan dalam definisi objektif adalah kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Pada perspektif ini yang lebih ditekankan adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang

memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungannya (Ernika, 2016:90).

Konteks komunikasi organisasi, terjadi penyampaian pesan yang mengalir dalam organisasi. Pesan-pesan tersebut dapat berupa komunikasi lisan (*oral communication*), yaitu komunikasi secara langsung yang dilakukan secara tatap muka (*face to face*) atau melalui suatu media; dan komunikasi tertulis (*written communication*) atau komunikasi impersonal, yaitu komunikasi bukan perseorangan dalam pengertian bahwa dua komunikator tidak dapat saling melihat atau mendengar dan tidak dapat memberikan umpan balik secara langsung (Guffey, Rhodes, & Rogin, 2007:18-19).

Pentingnya Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Pembentukan Budaya dan Kinerja Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Budaya keselamatan (*safety culture*), menurut Robbins dalam (Bowen & Ford, 2004:312), ialah inisiatif individual, toleransi risiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, pengendalian, identitas, sistem penghargaan, toleransi konflik, dan pola komunikasi. Sementara Deshpande dan Webster dalam (Dwyer, Richard dan Chadwick, 2003) melihat budaya organisasi sebagai sebuah pola nilai-nilai yang terbagi (*shared values*) yang membantu anggotanya memahami fungsi organisasi dan memberikan norma bagi perilaku organisasi. Budaya organisasi, dengan memberikan sebuah *framework* kepada karyawan menginternalisasi harapan tentang peran organisasi dan perilaku, yang pada akhirnya mengarah kepada hal yang luas sebagai suatu mekanisme kontrol organisasi.

Di dalam sebuah perusahaan, konsep budaya dimaknai sebagai suatu model dinamis mengenai bagaimana budaya dipelajari, disebarkan, dan diubah. Dasar argumentasi yang dikemukakan Schein ialah bahwa semua harus memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamis yang memengaruhi suatu budaya berkembang dan berubah. Definisi formal budaya perusahaan, baginya, adalah pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan suatu kelompok tertentu dalam usaha mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi

internal, dari yang telah terbukti cukup sah, dan, karenanya, diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk membayangkan, memikirkan, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Schein (2008:61) juga tahu benar bahwa untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai serta perilaku nyata dari suatu kelompok, perlu menyelidiki asumsi yang mendasari, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir, dan merasakan. Asumsi seperti ini dengan sendirinya menjadikan reaksi yang dipelajari (*learned response*) yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*). Hanya saja, ketika nilai menyebabkan perilaku, dan ketika perilaku tersebut mulai memecahkan masalah, nilai itu ditransformasikan menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu yang sesungguhnya. Bila asumsi telah diterima begitu saja (*taken for granted*), kesadaran akan tersisih. Bila asumsi yang *taken for granted* begitu kuatnya sehingga mereka tidak dapat dibantah atau diperdebatkan lagi. Schein juga berusaha menyusun definisi formal tentang budaya perusahaan yang diturunkan dari model dinamik pembelajaran dan dinamika kelompok.

Apa yang disampaikan oleh Schein ini menegaskan seolah menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki urgensi untuk dipelajari dalam kerangka isu adaptasi eksternal dan integrasi internal, memiliki cenderung mencakup semua aspek dari fungsi manusia, selalu dalam proses pembentukan dan perubahan, dan yang pada akhirnya terpatut sebagai sekumpulan asumsi dasar yang saling berkaitan dan terpolat untuk menangani isu-isu puncak seperti isu kemanusiaan, hubungan antar manusia, waktu, ruang, dan hakikat realitas dan kebenaran itu sendiri.

Budaya organisasi di mana Brown (1998:1) bermakna suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang-orang pada waktu tertentu. Sumber daya yang *tangible*, seperti mesin dan bangunan, sama nilainya dengan sumber daya *intangible*, seperti pengetahuan ilmiah dan sistem-sistem pengelolaan anggaran, yang berinteraksi antara anggota organisasi untuk berproduksi, apa yang dikatakan oleh para antropologis sebagai unsur budaya. Pendapat dari Brown ini muncul ketika orang-orang

merefleksikan tujuan-tujuannya, sadar atau tidak sadar, langsung atau tidak langsung, keyakinan-keyakinan dari para individu yang bertugas di kantor, fabrikasi, pembelian, atau yang digunakan secara bersama, akan meningkatkan, keyakinan-keyakinan dari masyarakat yang lebih luas kepada yang dimiliki secara individu.

Realitas 'budaya' dibangun secara sosial semata-mata oleh keanggotaan organisasi. Penekanan dari pendekatan interpretatif adalah pada mendapatkan pemahaman mendalam tentang pengaruh budaya yang berlaku (yaitu asumsi dan sikap) yang memengaruhi perilaku orang. Sebaliknya, pendekatan fungsionalis disukai oleh para manajer dan praktisi (pemilik budaya keselamatan) yang memandang budaya sebagai variabel yang akan direkayasa agar sesuai dengan keadaan yang berlaku untuk memengaruhi kinerja dengan mengatasi kesalahan sistem manajemen, perilaku terkait keselamatan orang, penilaian risiko dan pengambilan keputusan.

Dari perspektif ini, budaya organisasi bukanlah perilaku terbuka atau artefak yang terlihat yang mungkin diamati di perusahaan; melainkan asumsi yang mendasari nilai-nilai dan menentukan tidak hanya pola perilaku, tetapi juga arsitektur, tata letak kantor, kode pakaian, dan lain-lain.

Ikhwal keselamatan, sebagaimana yang dijelaskan oleh McKinnon (2017:1), ialah kendali atas semua bentuk kehilangan karena kecelakaan dengan mengidentifikasi, menganalisis, dan mengurangi risiko. Keselamatan mencakup perlindungan karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan yang berkaitan dengan pekerjaan. Cakupan yang termasuk dalam pengertian mengenai keselamatan tersebut merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan cedera stres berulang serta kekerasan di tempat kerja dan dalam rumah tangga (Mondy, 2008:82).

Keselamatan kerja adalah keselamatan yang bertalian erat dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara melakukan pekerjaan (Suma'mur, 2010:1). Keselamatan kerja juga menunjukkan kondisi aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Pendapat serupa dinyatakan Mathis dan Jackson dalam (Wardana *et.al.*, 2014:3) bahwa keselamatan kerja merupakan perlindungan pada

kesejahteraan fisik seseorang. Keselamatan kerja dapat diartikan sebagai segenap proses perlindungan tenaga kerja terhadap kemungkinan adanya bahaya yang timbul dalam lingkungan pekerjaan (Swasto dalam Al-Kautsar, *et.al.*, 2013:3).

Kesemua pendapat tentang keselamatan kerja ini, membuat Pasal 3 Bab III Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja mengidentifikasi sejumlah persyaratan tentang keselamatan kerja, di antaranya adalah memperoleh keserasian antara tenaga kerja, alat kerja, lingkungan, cara dan proses kerjanya; mengamankan dan memperlancar pengangkutan orang, binatang, tanaman atau barang; mengamankan dan memelihara segala jenis bangunan; mengamankan dan memperlancar pekerjaan bongkar-muat, perlakuan dan penyimpanan barang; mencegah terkena aliran listrik yang berbahaya; menyesuaikan dan menyempurnakan pengamanan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya menjadi bertambah tinggi; mencegah dan mengurangi kecelakaan; mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran; mencegah dan mengurangi bahaya peledakan; memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran atau kejadian-kejadian lain yang berbahaya; memberi pertolongan pada kecelakaan; memberi alat-alat perlindungan diri pada para pekerja; mencegah dan mengendalikan timbul atau menyebar luasnya suhu, kelembapan, debu, kotoran asap, uap, gas, hembusan angin, cuaca, sinar atau radiasi, suara dan getaran; mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja baik fisik maupun psikis, peracunan, infeksi dan penularan; memperoleh penerangan yang cukup dan sesuai; menyelenggarakan suhu dan lembap udara yang baik; menyelenggarakan penyegaran udara yang cukup; dan yang tak kalah penting adalah memelihara kebersihan, kesehatan, dan ketertiban.

Komunikasi menyangkut masalah keselamatan yang melibatkan lebih dari sekadar mengirim dan menerima klinikal data. Berbicara tentang masalah keselamatan adalah suatu proses sosial yang dinamis yang sangat tergantung kepada konteks dan dipengaruhi oleh banyak pribadi, kelompok, dan faktor organisasi, seperti itu dijelaskan di bawah faktor manusia, penilaian, dan kepemimpinan.

Budaya keselamatan berkaitan dengan organisasi. Hal ini sebagaimana dikatakan Hudson dalam (Lyndon *et.al.*, 2015:342) bahwa

organisasi yang sangat andal memiliki budaya keselamatan generatif di mana setiap orang bertanggung jawab secara proaktif untuk keselamatan, keahlian dinilai lebih dari otoritas posisi, dan ada pemahaman yang jelas tentang bagaimana orang di beragam peran saling bergantung satu sama lain untuk mencapai perawatan yang aman dan berkualitas tinggi. Budaya keselamatan dapat didefinisikan sebagai seperangkat keyakinan, norma, sikap, peran, dan praktik sosial dan teknis yang berkaitan dengan meminimalkan paparan karyawan, manajer, pelanggan, dan anggota masyarakat terhadap kondisi yang dianggap berbahaya atau merugikan.

Untuk mengelola budaya agar menjadi baik, diperlukan pendekatan-pendekatan di antaranya dengan mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul, merumuskan arah dan tujuan perusahaan, memperkenalkan norma baru, mengidentifikasi norma yang berlaku, dan mengatasi akibat perbedaan norma tersebut. Hanya saja, untuk membuat budaya K3 agar bisa menjadi lebih baik, perlu juga pertimbangan dari beberapa faktor yang memengaruhinya, misalnya inisiatif individu (*individual initiative*); yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota; toleransi risiko (*risk tolerance*); adalah tingkat risiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil risiko; integrasi (*integration*); ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik; dukungan manajemen (*management support*); yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya.

Selain itu dibutuhkan pula pengawasan (*control*); yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan; pengidentifikasi (*identify*); yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi grup kerja atau bidang profesi masing-masing; sistem penghargaan (*reward sistem*); adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan *performance* pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak masyarakat dan lain-lain; toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi; dan yang terakhir adalah pola komunikasi (*communication patterns*); yakni

tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritas pada hierarki formal.

Selain itu, Lutchman *et.al.* (2012:34) menyebutkan sejumlah aspek yang dapat memengaruhi manajemen K3, rekayasa berkaitan dengan risiko dan bahaya dirancang untuk melindungi pekerja selama tahap desain; penegakan menyangkut ada kebijakan dan prosedur untuk melindungi kesehatan dan keselamatan pekerja; pendidikan, yakni adanya pelatihan diberikan untuk memastikan bahwa pekerja kompeten dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan; emosi yang erat hubungannya dengan semangat dan menunjukkan gairah untuk keselamatan di antara para pekerja; empati yang ditunjukkan kepada pekerja bahwa ada kepedulian kepada mereka melalui pertimbangan individu; pemberdayaan di mana ada pekerja kemampuan untuk menutup pekerjaan yang tidak aman setiap saat tanpa takut akan konsekuensi hukuman. Mereka harus dapat bertanggung jawab atas kesehatan dan keselamatannya setiap saat; dan terakhir adalah adanya keterlibatan dari para pekerja untuk menjadi bagian dari pengembangan solusi keselamatan untuk tempat kerja. Keterlibatan seperti itu juga harus mencakup keterlibatan dalam implementasi proses dan sistem keselamatan.

Memahami Kinerja Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Istilah Kinerja K3 bermula dari asumsi bahwa kinerja erat kaitannya tingkah laku maupun hasil. Tingkah laku berasal dari pelaksana dan mentransformasikan kinerja dari yang abstrak menjadi tindakan. Tidak hanya instrumen untuk hasil, tingkah laku juga merupakan hasil dari dirinya sendiri produk mental dan penerapan usaha fisik terhadap tugas dan bisa juga dinilai bagian dari hasil.

Kinerja juga dimaknai sebagai rangkaian unjuk kerja karyawan yang berkontribusi baik secara positif maupun secara negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengertian ini meliputi perilaku yang mengontrol karyawan, namun perilaku tersebut memiliki batasan di mana perilaku baik yang relevan (maupun tidak relevan) terhadap kinerja pekerjaan. Pengertian ini membawa makna kinerja dalam situasi yang sudah ditentukan dapat ditinjau sebagai hasil dari saling keterhubungan antara usaha, kemampuan dan persepsi. Keterhubungan antara usaha

artinya yang dihasilkan dari motivasi menunjukkan kekuatan (fisik atau mental) yang digunakan individu dalam melakukan tugas. Kemampuan diartikan sebagai karakteristik personal yang digunakan untuk melakukan pekerjaan. Kemampuan ini umumnya tidak banyak berfluktuasi dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi, maksudnya terhadap peran menunjukkan arah, yang mana individu yakin bahwa usahanya harus mengarah kepada pekerjaannya.

Secara kuantitatif, kinerja umumnya dapat diukur dalam dimensi yang berbeda. Sebagai contoh, tingkat kinerja dapat dinyatakan sebagai persentase atau nilai absolut dengan cara yang mudah dipahami oleh direksi. Macleod *et.al.* seperti dikutip Musheke dan Phiri (2021:663), menerangkan bahwa ekspresi kuantitatif dari target kinerja adalah satu-satunya cara untuk membuatnya bermakna. Kinerja juga mengacu kepada sifat dan kualitas tindakan yang dilakukan di perusahaan untuk mencapai pemenuhan fungsi dan tugas utamanya untuk menghasilkan laba.

Dalam keselamatan kerja, perlindungan tenaga kerja memiliki beberapa aspek dan salah satunya yaitu perlindungan keselamatan. Perlindungan tersebut dimaksudkan agar tenaga kerja secara aman dalam melakukan kerjanya sehari-hari untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja K3 (*safety performance*) adalah perilaku kerja yang relevan dengan keselamatan yang dapat dikonseptualisasikan sama dengan perilaku-perilaku kerja lain yang merupakan hasil kerja (Griffin & Neal dalam Putri & Hadi, 2014:206).

Keselamatan dalam perusahaan menjadi hal yang sangat penting, terutama keselamatan para pegawainya dalam bekerja. Cooper dalam (Shen, *et.al.*, 2017:3-4) mengatakan bahwa memperlakukan keselamatan sebagai nilai kerja mungkin merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan Kinerja K3. Untuk menanamkan nilai ini kepada pegawai, seluruh struktur manajemen harus secara proaktif dan nyata menunjukkan kepemimpinan dan komitmennya terhadap keselamatan setiap hari. Manajemen harus mengembangkan visi yang merinci tujuan perusahaan, standar keselamatan, dan persyaratan tindakan.

Di sinilah pentingnya pengaruh organisasi terhadap perilaku individu. Hal ini sebagaimana ditekankan Maurino *et.al.* dalam (Asamani, 2020:2) bahwa pengaruh organisasi kepada perilaku individu sangat

penting dalam industri yang berisiko tinggi karena kecelakaan yang berhubungan dengan manusia terjadi dalam konteks organisasi. Perilaku individu terdapat kinerja K3 terbagi menjadi dua, yakni Kinerja tugas (*task performance*), yang terdiri aktivitas yang mengubah bahan-bahan mentah ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi; dan aktivitas yang membantu proses transformasi dengan mengisi kembali pasokan bahan mentah, mendistribusikan produk yang telah selesai, atau menyediakan perencanaan penting, koordinasi, supervisi, atau fungsi-fungsi staf yang memungkinkan organisasi berfungsi secara efektif dan efisien.

Perilaku kedua adalah perilaku kinerja kontekstual (*contextual performance*). Perilaku ini berkontribusi kepada efektivitas organisasi dengan menyediakan lingkungan yang baik di mana kinerja tugas dapat berlangsung, di antaranya dengan bertahan dengan antusiasme dan mengeluarkan upaya lebih sebagaimana yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas tugas dengan sukses (seperti tepat waktu dan jarang absen, mengeluarkan upaya lebih pada pekerjaan); secara sukarela melakukan aktivitas-aktivitas yang tidak secara formal menjadi bagian tugasnya; membantu dan bekerja sama dengan yang lain; mengikuti aturan dan prosedur organisasi; dan mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi.

Griffin dan Neal (dalam Putri & Hadi, 2014:206) memperjelas komponen kinerja yang menggambarkan perilaku aktual yang dilakukan individu di tempat kerja. *Pertama*, kepatuhan keselamatan, yaitu aktivitas-aktivitas keselamatan yang perlu dilakukan oleh individu untuk menjaga keselamatan kerja. Perilaku ini seperti mengikuti peraturan dan prosedur yang benar serta memakai peralatan keselamatan atau alat pelindung diri. *Kedua*, partisipasi keselamatan yang menggambarkan perilaku yang mungkin tidak berkontribusi secara langsung terhadap keselamatan pribadi individu tapi perilaku ini mendukung keselamatan dalam konteks organisasi yang lebih luas, yaitu membantu mengembangkan lingkungan yang mendukung keselamatan. Perilaku ini meliputi kegiatan seperti berpartisipasi dalam kegiatan keselamatan secara sukarela serta membantu rekan kerja mengenai hal-hal yang terkait dengan keselamatan.

Untuk mencapai kinerja K3 yang ideal, diperlukan dua faktor kunci yakni adanya kepatuhan keselamatan (*safety compliance*) dan partisipasi keselamatan (*safety participation*). Kinerja K3 dalam suatu perusahaan juga ditentukan oleh beberapa faktor yang dapat mendukungnya, di antaranya adalah manajemen berbicara tentang keselamatan, penyediaan buklet keselamatan, penyediaan peralatan keselamatan, menyediakan lingkungan yang aman, dan menunjuk perwakilan keselamatan terlatih di lokasi (Sawacha *et.al.* dalam Abdul-Rashid, Bassioni & Bawazeer, (2007:663).

Sementara terkait manajemen, sebagaimana penjelasan dari Nawi *et.al.* (2016:283), ada beberapa faktor penghambat tercapainya kinerja K3 ini, di antaranya adalah tidak adanya komite keselamatan dan kesehatan, pihak manajemen gagal menominasikan petugas keselamatan yang mematuhi (administrasi keselamatan dan kesehatan kerja), dan kurangnya komunikasi antara manajer dan komitmen terhadap, kurangnya komunikasi antara manajer dan pekerja yang tidak memadai pada Peraturan Kerja. Untuk mengatasi hal ini diperlukan perbaikan dalam struktur organisasi, pemahaman akan pentingnya organisasi keselamatan, adanya tanggung jawab dan akuntabilitas keselamatan, perilaku manajemen, keterlibatan karyawan, dan tanggapan dan perilaku karyawan (Erickson dalam Little, (2011:2).

Pada suatu perusahaan kinerja yang baik sangat diperlukan, dan untuk mewujudkan kinerja yang baik diperlukan suatu manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah suatu sistem yang luas organisasi di mana manajer mengintegrasikan penetapan tujuan *activities of, monitoring* dan evaluasi, memberikan umpan balik dan pembinaan, dan karyawan menguntungkan secara terus menerus. Perusahaan perlu memberlakukan adanya penilaian kinerja. Hal ini dimaksudkan agar posisi kinerja karyawannya dapat diketahui dan dinilai.

Penilaian kinerja dirumuskan sebagai suatu proses yang dilakukan organisasi terhadap para pegawai yang dapat memberikan umpan balik, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi secara tegas perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan dalam rangka perbaikan kinerja pegawai. Adapun tujuan dilakukannya penilaian ini terbagi menjadi beberapa, mulai dari tujuan administrasi, yang akan memberikan informasi yang

dibutuhkan manajer dalam menentukan gaji, promosi, ataupun pemecatan di satu sisi, dan membantu pekerja memahami dan menerima dasar keputusan yang diambil manajer di sisi lain. Ada pula untuk tujuan pengembangan yang dijadikan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan merencanakan pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan yang dipersyaratkan. Selain itu juga dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja sehari-hari dan dapat membantu mempersiapkan tanggung jawab yang lebih besar pada masa datang.

Ukuran kinerja pegawai meliputi kuantitas pekerjaan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam periode tertentu, kualitas kerja, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan segi kesesuaian dan kesiapan, pengetahuan pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan dan keterampilan, kerja sama, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi, kualitas pribadi, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan yang hangat dan integritas pribadi, kreativitas, keaslian ide yang muncul dan tindakan untuk memecahkan masalah yang muncul, inisiatif, semangat untuk melaksanakan tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya, terakhir adalah ketergantungan, kesediaan untuk dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan (Bernandin dan Russel dalam Darmadi, Rahmanto & Slamet (2021:285),.

Kinerja K3 ditunjukkan karyawan untuk mempromosikan dan mematuhi keselamatan di tempat kerja, yang meliputi kepatuhan keselamatan (*safety compliance*), yaitu aktivitas-aktivitas keselamatan yang perlu dilakukan oleh individu untuk menjaga keselamatan kerja, seperti mengikuti peraturan dan prosedur yang benar serta memakai peralatan keselamatan atau alat pelindung diri; dan partisipasi keselamatan (*safety participation*), yakni perilaku yang mungkin tidak berkontribusi secara langsung terhadap keselamatan pribadi individu tapi perilaku ini mendukung keselamatan dalam konteks organisasi yang lebih luas, seperti membantu mengembangkan lingkungan yang mendukung keselamatan, antara lain: berpartisipasi dalam kegiatan keselamatan secara suka rela serta membantu rekan kerja mengenai hal-hal yang terkait dengan keselamatan.

BAGIAN KETIGA

PENERAPAN DAN PENJABARAN TEORI PENILAIAN SOSIAL TERHADAP PEMBENTUKAN BUDAYA DAN KINERJA K3

Di dalam buku ini dijelaskan bahwa pengimplementasian teori penilaian sosial terhadap kepemimpinan yang transformasional, organisasi pembelajaran, dan bentuk komunikasi untuk membentuk budaya dan mencapai kinerja K3 yang ideal dilakukan PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Untuk mencapai tujuan ini, dilakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji dugaan sementara terkait kajian pengaruh antarvariabel. Dalam pendekatan kuantitatif sejumlah teori dideduksikan menjadi suatu hipotesis dan asumsi-asumsi suatu kerangka pemikiran yang terjabarkan dalam sebuah model analisis, yang terdiri dari variabel-variabel yang akan mengarah kepada operasionalisasi konsep.

Apabila hanya berpijak kepada data-data yang pernah ada, muncul dugaan sementara atau hipotesis bahwa tiap variabel yang diangkat di dalam buku ini saling berkelindan satu sama lain. Hanya saja, untuk membuktikan dugaan sementara ini, diperlukan proses pengamatan secara langsung. Untuk itulah dilakukan survei kepada 480 tenaga kerja sektor jasa konstruksi yang bekerja pada perusahaan jasa konstruksi PT Waskita Karya (Persero) Tbk yang mengerjakan proyek konstruksi di wilayah Jabodetabek dan sekitarnya.

Pertimbangan pengambilan populasi ini diukur berdasarkan rumus Slovin (dalam Widodo, 2018:108), dengan *error margin* 5% diperlukan sampel penelitian dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = *Error margin*

$$n = \frac{480}{1+480(0,05)^2}$$

$$n = 480/2,2$$

$$n = 218$$

Mengacu kepada perhitungan tersebut, maka jumlah sampel penelitian ini adalah 218 orang. Berdasarkan kondisi objektif, ada empat unit proyek yang sedang dikerjakan PT Waskita Karya (Persero) Tbk di wilayah Jabodetabek dan sekitarnya, sehingga distribusi ukuran sampel penelitian untuk tiap unit proyek secara proporsional sampling adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Rincian Jumlah Populasi dan Sampel

No	Unit	Populasi	Sampel
1	Proyek I	100	$\frac{100}{480} \times 218 = 45$
2	Proyek II	180	$\frac{180}{480} \times 218 = 82$
3	Proyek III	130	$\frac{130}{480} \times 218 = 59$
4	Proyek II	70	$\frac{70}{480} \times 218 = 38$
Jumlah		480	218

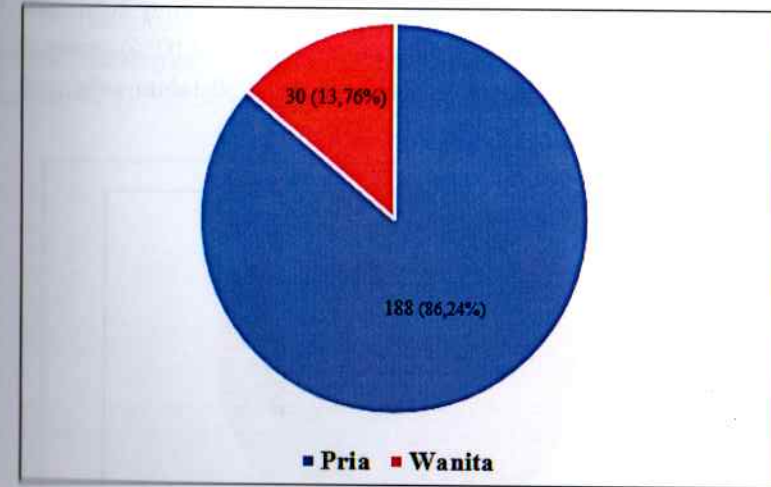
Dasar Pemilihan Objek Implementasi

PT Waskita Karya (Persero) Tbk dipilih sebagai objek pengimplementasian teori penilaian sosial atas dasar bahwa salah satu BUMN bergerak pada bidang Konstruksi (EPC), *Investment (Toll Road, Realty dan Infrastruktur)*, dan *Industry (Precast Concrete Fabrication)* BUMN ini telah memiliki rekam jejak yang banyak dan terpercaya di dalam bidang konstruksi.

Waskita yang awalnya berfokus kepada pembangunan sarana perairan mulai melakukan ekspansi ke sektor konstruksi jalan raya, bandara, pabrik semen hingga fasilitas industri lainnya. Setelah melakukan beberapa proyek bersama perusahaan asing, Waskita mulai menggunakan banyak teknologi canggih dalam proyek-proyek mereka, tepatnya mulai tahun 1980. Beberapa proyek PT Waskita Karya (Persero) Tbk yang berhasil dan yang terkenal saat itu adalah Bandara Soekarno-Hatta, Reaktor Serba Guna *Siwabessy*, dan PLTU Muara Karang di Jakarta. Upaya yang selalu mengutamakan kualitas, telah memungkinkan PT. Waskita Karya (Pesero) Tbk. memperoleh sertifikasi ISO 9002:1994 pada bulan November 1995.

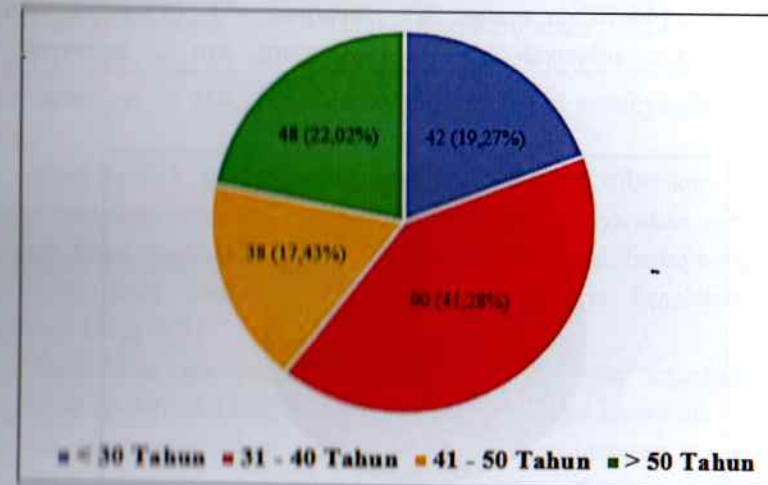
Keberhasilan tersebut juga menjadi pengakuan internasional dan meyakinkan terhadap Sistem Manajemen Mutu ISO yang diterapkan oleh perusahaan dan menjadikannya sebagai titik awal menuju era persaingan global. Pada bulan Juni 2003, Waskita telah berhasil diperbarui Sistem Manajemen Mutu dan mampu memperoleh sertifikasi ISO 9001: 2000. Hal ini menjadi indikasi kuat tentang bagaimana perusahaan memahami dan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan.

Sementara sebanyak 218 sampel dari 480 populasi dipilih berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status, dan lama bekerja disajikan sebagai berikut.



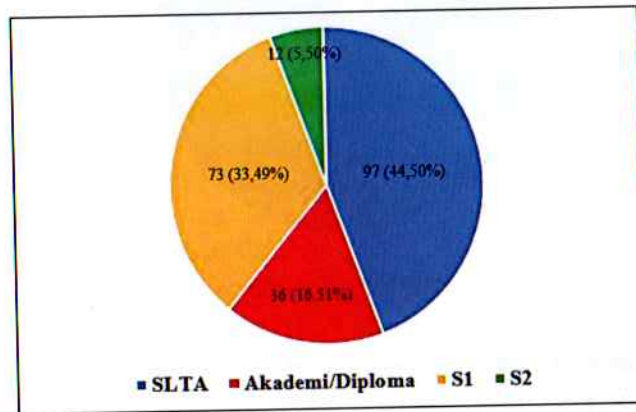
Gambar 1 Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden pria mendominasi, yaitu sebanyak 188 (86,24%) orang dan responden wanita sebanyak 30 (13,76%) orang.



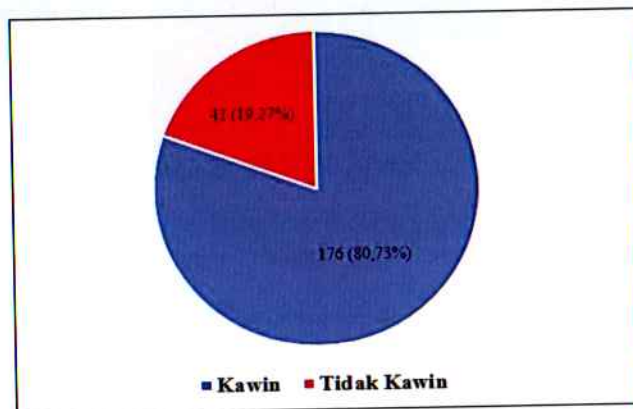
Gambar 2 Profil Responden berdasarkan Usia

Untuk usia, sebagian besar berusia 31 – 40 tahun sebanyak 90 (41,28%) orang, diikuti usia > 50 tahun sebanyak 48 (22,02%) orang, < 30 tahun sebanyak 42 (19,27%) orang, dan usia 41 – 50 tahun sebanyak 38 (17,43%) orang.



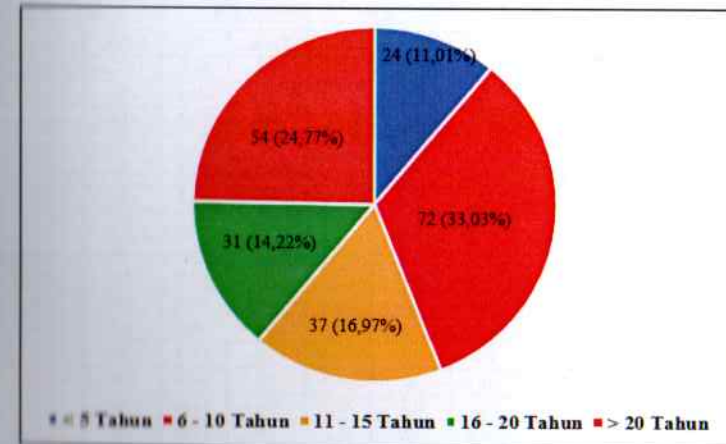
Gambar 3 Profil Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar adalah SLTA sebanyak 97 (44,50%) orang, S1 sebanyak 73 (33,49%) orang, Akademi/Diploma sebanyak 36 (16,51%) orang, dan S2 sebanyak 12 (5,50%) orang.



Gambar 4 Profil Responden berdasarkan Status

Berdasarkan status sebagian besar responden sudah kawin (menikah) sebanyak 176 (80,73%) orang dan yang belum kawin (menikah) sebanyak 42 (19,27%) orang.



Gambar 5 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden bekerja selama 6 – 10 tahun sebanyak 72 (33,03%) orang, kemudian > 20 tahun sebanyak 54 (24,77%) orang, 11 – 15 tahun sebanyak 37 (16,97%) orang, 16 – 20 tahun sebanyak 31 (14,22%) orang, dan < 5 tahun sebanyak 24 (11,01%) orang.

Dari ke-218 sampel yang terpilih kemudian diberikan kuesioner dengan berisikan beberapa pertanyaan yang jawabannya akan menentukan seberapa besar tingkat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi menentukan budaya dan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

Butir-butir pernyataan variabel kepemimpinan transformasional yang valid adalah 16 butir, sehingga skor teoretisnya antara 16 – 80. Skor terendah 16 menunjukkan perkalian antara skor jawaban tidak pernah sebanyak 1 (satu) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 16, sedangkan skor 80 menunjukkan perkalian antara skor jawaban selalu sebanyak 5 (lima) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 16. Berdasarkan hasil yang didapat, skor terendah adalah 35 dan tertinggi adalah 77, sehingga

rentang datanya yaitu = $77 - 35 = 42$. Nilai rata-rata adalah 63,36; mode = 64; median = 64,00; standar *deviation* = 8,642; dan *variance* = 74,684.

Tabel 3 Persepsi Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-Rata
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
X1.1	10	4,6	24	11,0	43	19,7	74	33,9	67	30,7	3,752
X1.2	6	2,8	24	11,0	39	17,9	89	40,8	60	27,5	3,794
X1.3	2	0,9	19	8,7	31	14,2	58	26,6	108	49,5	4,151
X1.4	5	2,3	16	7,3	52	23,9	81	37,2	64	29,4	3,839
X1.5	0	0,0	32	14,7	23	10,6	84	38,5	79	36,2	3,963
X1.6	2	0,9	22	10,1	23	10,6	90	41,3	81	37,2	4,037
X1.7	4	1,8	11	5,0	33	15,1	86	39,4	84	38,5	4,078
X1.8	1	0,5	19	8,7	35	16,1	84	38,5	79	36,2	4,014
X1.9	1	0,5	18	8,3	27	12,4	87	39,9	85	39,0	4,087
X1.10	2	0,9	18	8,3	46	21,1	87	39,9	65	29,8	3,894
X1.11	2	0,9	9	4,1	53	24,3	85	39,0	69	31,7	3,963
X1.12	2	0,9	17	7,8	50	22,9	99	45,4	50	22,9	3,817
X1.13	2	0,9	22	10,1	30	13,8	58	26,6	106	48,6	4,119
X1.14	3	1,4	19	8,7	46	21,1	76	34,9	74	33,9	3,913
X1.15	0	0,0	35	16,1	20	9,2	85	39,0	80	36,7	3,954
X1.16	3	1,4	25	11,5	23	10,6	88	40,4	79	36,2	3,986
Rata-rata Variabel											3,960

Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,960. Hasil ini apabila mengacu pada rentang skala Likert 1 – 5, terkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik atau pelaksanaan Kepemimpinan Transformasional di PT Waskita Karya (Persero) Tbk sudah relatif baik, terutama dalam hal motivasi inspirasional.

Sementara untuk butir-butir pernyataan variabel organisasi pembelajaran yang dinyatakan valid adalah 17 butir sehingga skor teoretis antara 17 – 85. Skor terendah adalah 17 yang didapat dari hasil perkalian antara skor jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 (satu) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 17, sedangkan skor 85 adalah hasil dari perkalian antara skor jawaban sangat setuju sebanyak 5 (lima) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 17. Hasil yang didapatkan menunjukkan skor terendah 38 dan tertinggi adalah 83. Dengan demikian rentang datanya adalah 45 (83-38). Nilai rata-rata = 63,61; mode = 59; median = 63,00; standar *deviation* = 9,351; dan *variance*-nya sebesar 87,447.

Tabel 4 Persepsi Responden pada Variabel Organisasi Pembelajaran

Indikator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-Rata
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
X1.1	2	0,9	20	9,2	67	30,7	86	39,4	43	19,7	3,679
X1.2	2	0,9	29	13,3	43	19,7	105	48,2	39	17,9	3,688
X1.3	1	0,5	23	10,6	69	31,7	75	34,4	50	22,9	3,688
X1.4	3	1,4	22	10,1	64	29,4	77	35,3	52	23,9	3,702
X1.5	2	0,9	30	13,8	66	30,3	62	28,4	58	26,6	3,661
X1.6	4	1,8	31	14,2	37	17,0	80	36,7	66	30,3	3,794
X1.7	9	4,1	38	17,4	36	16,5	80	36,7	55	25,2	3,615
X1.8	4	1,8	18	8,3	35	16,1	102	46,8	59	27,1	3,890
X1.9	6	2,8	18	8,3	50	22,9	100	45,9	44	20,2	3,725
X1.10	4	1,8	28	12,8	48	22,0	82	37,6	56	25,7	3,725
X1.11	0	0,0	30	13,8	44	20,2	82	37,6	62	28,4	3,807
X1.12	0	0,0	13	6,0	41	18,8	84	38,5	80	36,7	4,060
X1.13	1	0,5	16	7,3	66	30,3	87	39,9	48	22,0	3,757
X1.14	0	0,0	25	11,5	42	19,3	107	49,1	44	20,2	3,780
X1.15	2	0,9	23	10,6	69	31,7	73	33,5	51	23,4	3,679
X1.16	3	1,4	22	10,1	61	28,0	75	34,4	57	26,1	3,739
X1.17	2	0,9	34	15,6	65	29,8	61	28,0	56	25,7	3,619
Rata-rata Variabel											3,742

Organisasi pembelajaran memiliki nilai rata-rata sebesar 3,742. Hasil ini apabila mengacu pada rentang skala Likert 1–5, terkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa Organisasi Pembelajaran di PT Waskita Karya (Persero) Tbk relatif baik, dengan indeks indikator rata-rata berkisar antara 3,615 – 3,890. Artinya, semua aspek organisasi pembelajaran, yaitu komitmen manajerial, perspektif sistem, keterbukaan dan eksperimentasi, transfer dan integrasi pengetahuan, perlu ditingkatkan untuk memaksimalkan peran dari organisasi pembelajaran.

Untuk butir-butir pernyataan variabel Komunikasi Organisasi yang valid adalah 13 butir sehingga skor teoretis antara 13–65. Skor terendah adalah 13 yang didapat dari hasil perkalian antara skor jawaban sangat tidak setuju (1) dengan jumlah butir pernyataan (13), sedangkan skor 65 adalah hasil dari perkalian antara skor jawaban sangat setuju (5) dengan jumlah butir pernyataan (13). Hasilnya menunjukkan skor terendah 25 dan tertinggi adalah 65. Dengan demikian rentang datanya adalah 40 (65-25). Nilai rata-rata = 48,04, mode = 52, median = 49,00, std. *deviation* = 7,304, dan *variance*-nya sebesar 53,344.

Tabel 5 Persepsi Responden pada Variabel Komunikasi Organisasi

Indikator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-Rata
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
Y1.1	6	2,8	37	17,0	46	21,1	82	37,6	47	21,6	3,583
Y1.2	4	1,8	36	16,5	59	27,1	76	34,9	43	19,7	3,541
Y1.3	4	1,8	38	17,4	67	30,7	78	35,8	31	14,2	3,431
Y1.4	4	1,8	25	11,5	66	30,3	76	34,9	47	21,6	3,628
Y1.5	2	0,9	30	13,8	43	19,7	94	43,1	49	22,5	3,725
Y1.6	0	0,0	15	6,9	69	31,7	90	41,3	44	20,2	3,748
Y1.7	3	1,4	15	6,9	41	18,8	115	52,8	44	20,2	3,835
Y1.8	3	1,4	17	7,8	77	35,3	85	39,0	36	16,5	3,615
Y1.9	2	0,9	17	7,8	81	37,2	86	39,4	32	14,7	3,592
Y1.10	6	2,8	19	8,7	42	19,3	100	45,9	51	23,4	3,784
Y1.11	1	0,5	12	5,5	39	17,9	99	45,4	67	30,7	4,005
Y1.12	3	1,4	6	2,8	46	21,1	103	47,2	60	27,5	3,968
Y1.13	6	2,8	37	17,0	46	21,1	82	37,6	47	21,6	3,583
Rata-rata Variabel											3,695

Komunikasi Organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,695. Hasil ini apabila mengacu pada rentang skala Likert 1–5, terkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa Komunikasi Organisasi yang berlangsung di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk sudah cukup baik, terutama dalam hal komunikasi diagonal. Namun, masih terbuka peluang untuk meningkatkan peran Komunikasi Organisasi dengan mengefektifkan komunikasi horizontal.

Untuk budaya K3 sendiri butir-butir pernyataan yang valid sebanyak 19 butir sehingga skor teoretis antara 19–95. Skor terendah adalah sebanyak 19 yang didapat dari hasil perkalian antara skor jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 (satu) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 19, sedangkan skor 95 adalah hasil dari perkalian antara skor jawaban sangat setuju sebanyak 5 (lima) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 19. Hasilnya menunjukkan skor terendah 36 dan tertinggi adalah 90. Dengan demikian rentang datanya adalah 54 (90-36). Nilai rata-rata = 71,50; mode = 61, median = 73,50; standar *deviation* = 10,946; dan *variance*-nya sebesar 119,809.

Tabel 6 Persepsi Responden pada Variabel Budaya K3

Indikator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-Rata
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
Y2.1	1	0,5	23	10,6	44	20,2	85	39,0	65	29,8	3,872
Y2.2	1	0,5	17	7,8	55	25,2	90	41,3	55	25,2	3,830
Y2.3	2	0,9	15	6,9	51	23,4	98	45,0	52	23,9	3,839
Y2.4	1	0,5	24	11,0	65	29,8	79	36,2	49	22,5	3,693
Y2.5	4	1,8	18	8,3	57	26,1	95	43,6	44	20,2	3,720
Y2.6	3	1,4	10	4,6	62	28,4	89	40,8	54	24,8	3,830
Y2.7	3	1,4	25	11,5	54	24,8	79	36,2	57	26,1	3,743
Y2.8	4	1,8	21	9,6	45	20,6	93	42,7	55	25,2	3,798
Y2.9	6	2,8	30	13,8	51	23,4	75	34,4	56	25,7	3,665
Y2.10	9	4,1	38	17,4	64	29,4	66	30,3	41	18,8	3,422
Y2.11	1	0,5	34	15,6	56	25,7	69	31,7	58	26,6	3,683
Y2.12	0	0,0	10	4,6	51	23,4	114	52,3	43	19,7	3,872
Y2.13	1	0,5	23	10,6	44	20,2	85	39,0	65	29,8	3,872
Y2.14	1	0,5	17	7,8	55	25,2	90	41,3	55	25,2	3,830
Y2.15	2	0,9	15	6,9	51	23,4	98	45,0	52	23,9	3,839
Y2.16	1	0,5	24	11,0	65	29,8	79	36,2	49	22,5	3,693
Y2.17	4	1,8	18	8,3	57	26,1	95	43,6	44	20,2	3,720
Y2.18	3	1,4	10	4,6	62	28,4	89	40,8	54	24,8	3,830
Y2.19	3	1,4	25	11,5	54	24,8	79	36,2	57	26,1	3,743
Rata-rata Variabel											3,763

Budaya K3 memiliki nilai rata-rata sebesar 3,763. Hasil ini apabila mengacu pada rentang skala Likert 1–5, terkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya keselamatan kerja di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk sudah relatif baik dengan rata-rata semua indikator Budaya K3 masih berkisar antara 3,3422 – 3,872. Artinya, semua indikator Budaya K3, yang mencakup rekayasa, penegakan, pendidikan, emosi, empati, pemberdayaan dan keterlibatan masih perlu ditingkatkan untuk menambah efektivitas Budaya K3.

Terakhir untuk butir-butir pernyataan variabel Kinerja K3 yang valid adalah 10 butir sehingga skor teoretis antara 10–50. Skor terendah adalah sebanyak 10 yang didapat dari hasil perkalian antara skor jawaban tidak pernah sebanyak 1 (satu) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 10, sedangkan skor 50 adalah hasil dari perkalian antara skor selalu sebanyak 5 (lima) dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 10. Hasil yang didapatkan menunjukkan skor terendah 19 dan tertinggi adalah 48. Dengan demikian rentang datanya adalah 29 (selisih dari antara 48-19). Nilai rata-rata = 38,98; mode = 42; median = 41,00; standar *deviation* = 5,922; dan *variance*-nya sebesar 35,069.

Tabel 7 Persepsi Responden pada Variabel Kinerja K3

Indikator	STS		TS		RR		S		SS		Rata-Rata
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	
Y3.1	1	0,5	18	8,3	34	15,6	78	35,8	87	39,9	4,064
Y3.2	3	1,4	13	6,0	30	13,8	80	36,7	92	42,2	4,124
Y3.3	4	1,8	13	6,0	20	9,2	97	44,5	84	38,5	4,119
Y3.4	3	1,4	15	6,9	43	19,7	109	50,0	48	22,0	3,844
Y3.5	2	0,9	17	7,8	53	24,3	83	38,1	63	28,9	3,862
Y3.6	1	0,5	22	10,1	52	23,9	75	34,4	68	31,2	3,858
Y3.7	2	0,9	12	5,5	31	14,2	115	52,8	58	26,6	3,986
Y3.8	0	0,0	32	14,7	44	20,2	91	41,7	51	23,4	3,739
Y3.9	7	3,2	40	18,3	32	14,7	74	33,9	65	29,8	3,688
Y3.10	9	4,1	33	15,1	40	18,3	69	31,7	67	30,7	3,697
Rata-rata Variabel											3,898

Kinerja K3 memiliki nilai rata-rata sebesar 3,898. Hasil ini apabila mengacu pada rentang skala Likert 1–5, terkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa Kinerja K3 di PT Waskita Karya (Persero) Tbk tinggi, terutama dalam hal kepatuhan.

Kesemua data awal yang didapatkan ini kemudian dilakukan pengujian lagi sebagai syarat analisis. Hal ini penting untuk dilakukan agar hipotesis tidak hanya berupa dugaan, tetapi terbukti dan terkonfirmasi. Adapun uji analisis yang dilakukan di antaranya adalah dengan melakukan uji normalitas, uji multikolinieritas, uji linearitas dan uji signifikansi regresi.

Uji normalitas dilakukan untuk menguji kenormalan residu data, yakni untuk mengetahui apakah residu data mengikuti distribusi normal atau tidak. Ketentuan pengujiannya adalah residu data berdistribusi normal apabila H_0 diterima dan tidak berdistribusi normal apabila H_1 diterima. Secara statistik kriteria pengujiannya adalah: H_0 diterima apabila $K-S_{hitung} < K-S_{tabel}$; dan H_1 diterima apabila $K-S_{hitung} > K-S_{tabel}$.

Tabel 8 Rangkuman Hasil Uji Normalitas

DESKRIPSI	HASIL PERHITUNGAN STATISTIK
X1 terhadap Y3	
Test Statistic	0,053
Asymp. Sig.	0,200
X2 terhadap Y3	
Test Statistic	0,056
Asymp. Sig.	0,093

DESKRIPSI	HASIL PERHITUNGAN STATISTIK
Y2 terhadap Y3	
Test Statistic	0,061
Asymp. Sig.	0,057
Y1 terhadap Y2	
Test Statistic	0,053
Asymp. Sig.	0,061
X1 terhadap Y2	
Test Statistic	0,053
Asymp. Sig.	0,200
X2 terhadap Y2	
Test Statistic	0,044
Asymp. Sig.	0,200
X1 terhadap Y1	
Test Statistic	0,056
Asymp. Sig.	0,096
X2 terhadap Y1	
Test Statistic	0,042
Asymp. Sig.	0,200

Uji ini digunakan untuk mencari apakah kelindan antara tiap variabel yang diujikan kepada 218 sampel, terdistribusi secara normal. Dari data yang disajikan di dalam tabel di atas, diketahui bahwa uji normalitas Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja K3 (Y) diperoleh test statistik sebesar 0,053 dengan nilai Asymp. Sig. 0,200 > 0,05, sehingga residual data berdistribusi normal. Organisasi Pembelajaran (X2) terhadap Kinerja K3 (Y) diperoleh tes statistik sebesar 0,056 dengan nilai Asymp. Sig. 0,093 > 0,05, sehingga residual data berdistribusi normal.

Organisasi Pembelajaran (X3) terhadap Budaya K3 (X4) diperoleh tes statistik sebesar 0,061 dengan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,057 sehingga residual data berdistribusi normal. Budaya K3 (X4) terhadap Kinerja K3 (Y) diperoleh tes statistik sebesar 0,053 dengan nilai Asymp. Sig. 0,061 > 0,05, sehingga residual data berdistribusi normal.

Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Budaya K3 (X4) diperoleh tes statistik sebesar 0,053 dengan nilai Asymp. Sig. 0,200 > 0,053, sehingga residual data berdistribusi normal. Komunikasi Organisasi (X1) terhadap

Budaya K3 (X4) diperoleh tes statistik sebesar 0,053 dengan nilai Asymp. Sig. 0,200 > 0,053, sehingga residual data berdistribusi normal.

Organisasi Pembelajaran (X2) terhadap Budaya K3 (X4) diperoleh tes statistik sebesar 0,044 dengan nilai Asymp. Sig. 0,200 > 0,053, sehingga residual data berdistribusi normal. Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kepemimpinan Transformasional (X2) diperoleh tes statistik sebesar 0,056 dengan nilai Asymp. Sig. 0,096 > 0,053, sehingga residual data berdistribusi normal.

Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja K3 (Y) diperoleh tes statistik sebesar 0,056 dengan Asymp. Sig. 0,096 > 0,053, sehingga residual data berdistribusi normal. Terakhir, Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja K3 (Y) diperoleh tes statistik sebesar 0,042 dengan nilai Asymp. Sig. 0,200 > 0,053, sehingga residual data berdistribusi normal.

Tahapan yang perlu dilakukan selanjutnya adalah melakukan uji multikolinearitas. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi antara lain dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

Tabel 9 Rangkuman Hasil Uji Multikolinearitas

DESKRIPSI	HASIL PERHITUNGAN STATISTIK
X1 terhadap Y3	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000
X2 terhadap Y3	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000
Y2 terhadap Y3	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000
Y1 terhadap Y2	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000
X1 terhadap Y2	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000
X2 terhadap Y2	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000
X1 terhadap Y1	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000
X2 terhadap Y1	
Nilai <i>Tolerance</i>	1,000
Nilai VIF	1,000

Hasil tersebut terlihat bahwa untuk semua pengaruh antarvariabel tidak terjadi multikolinearitas karena diperoleh nilai *tolerance* (1,000) lebih besar 0,10, dan nilai VIF (1,000) lebih kecil dari 10,00.

Setelah tahapan uji multikolinearitas selesai dilakukan, data yang terkumpul diuji signifikansi dan linearitas regresi pada masing-masing variabelnya. Hasilnya menunjukkan bahwa uji signifikansi dan linearitas pengaruh Kepemimpinan Transformasional atas Kinerja K3. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 96,013$; sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja K3 nyata.

Uji signifikansi dan linearitas pengaruh Organisasi Pembelajaran atas Kinerja K3. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 119,997$, sedangkan

nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja K3 nyata.

Uji signifikansi dan linearitas pengaruh Budaya K3 terhadap Kinerja K3. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 205,715$, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Budaya K3 terhadap Kinerja K3 nyata.

Uji signifikansi dan linearitas pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Budaya K3. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 61,523$, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Budaya K3 nyata.

Uji pengaruh dan linearitas pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya K3. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 74,943$, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya K3 nyata.

Uji signifikansi dan linearitas pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Budaya K3. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 115,281$, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Budaya K3 nyata.

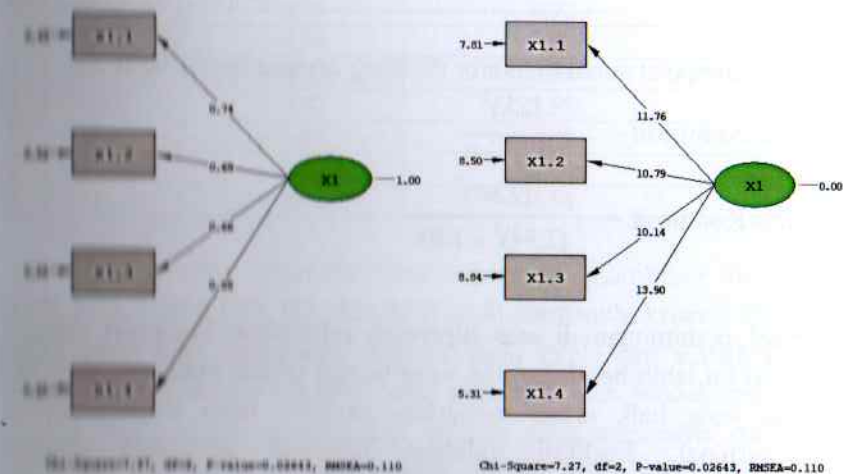
Uji signifikansi dan linearitas pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komunikasi Organisasi. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 73,008$, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komunikasi Organisasi nyata.

Uji signifikansi dan linearitas regresi Komunikasi Organisasi terhadap Organisasi Pembelajaran. Hasil uji menunjukkan nilai $F_{hitung} = 87,661$, sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0,05 adalah 3,88. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Organisasi Pembelajaran yaitu sangat signifikan.

Setelah kesemua uji ini dilakukan dan memenuhi persyaratan untuk analisis, selanjutnya dilakukan uji *outer* model. Uji ini dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis = CFA*). CFA dilakukan berdasarkan atas alasan bahwa variabel-variabel teramati adalah indikator-indikator tidak sempurna dari variabel laten atau konstruk tertentu yang mendasarinya (Wijanto, 2008 dan Hair *et.al.* 2018).

Pengujian CFA dilakukan dengan melihat nilai muatan faktor yang telah distandardisasi (*standardized loading factor*) untuk masing-masing indikator ke variabel latennya dan membandingkan nilai t_{hitung} berdasarkan data empiris dengan t_{tabel} pada tingkat kesalahan 5% untuk uji dua arah, yaitu sebesar 1,65.

Hasil perhitungan CFA untuk variabel kepemimpinan transformasional, terdiri dari nilai muatan faktor yang telah distandardisasi, t_{hitung} dan indeks kesesuaian model untuk variabel Kepemimpinan Transformasional disajikan sebagai berikut:



Gambar 6 Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil pengujian di atas terlihat bahwa semua nilai t_{hitung} yang diperlukan untuk menguji signifikansi nilai muatan faktornya $>$ nilai $t_{tabel} = 1,65$. Untuk indikator pengaruh idealisme ($X_{1,1}$) diperoleh muatan faktor yang telah distandardisasi 0,74 dan $t_{hitung} = 11,76$; indikator motivasi inspirasional ($X_{1,2}$) diperoleh muatan faktor 0,69 dan $t_{hitung} = 10,79$; indikator rangsangan intelektual ($X_{1,3}$) diperoleh muatan faktor 0,66 dan $t_{hitung} = 10,14$; dan indikator pertimbangan individual ($X_{1,4}$) diperoleh muatan faktor 0,85; dan $t_{hitung} = 13,90$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keempat indikator memiliki validitas yang baik untuk mengukur variabel

laten Kepemimpinan Transformasional. Reliabilitasnya digunakan reliabilitas komposit yang dapat dihitung secara manual sebagai berikut:

Tabel 10 Data untuk Perhitungan Reliabilitas Komposit Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	λ	θ
1	Pengaruh idealisme ($X_{1,1}$)	0,74	0,45
2	Motivasi inspirasional ($X_{1,2}$)	0,69	0,52
3	Rangsangan intelektual ($X_{1,3}$)	0,66	0,56
4	Pertimbangan individual ($X_{1,4}$)	0,85	0,28
	Σ	2,94	1,81

Reliabilitas komposit suatu indikator dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(\Sigma\lambda)^2}{(\Sigma\lambda)^2 + \theta}$$

$$\begin{aligned} \text{Reliabilitas Komposit} &= \frac{(2,94)^2}{(2,94)^2 + 1,81} \\ &= 0,827 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas diperoleh reliabilitas komposit sebesar 0,827. Nilai ini lebih besar dari 0,6 yang berarti semua indikator memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel laten Kepemimpinan Transformasional. Evaluasi validitas konstruk dilakukan dengan menghitung validitas konvergen. Validitas konvergen diketahui melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 11 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Loading Factor	AVE
X1.1	0,74	0,546
X1.2	0,69	
X1.3	0,66	
X1.4	0,85	

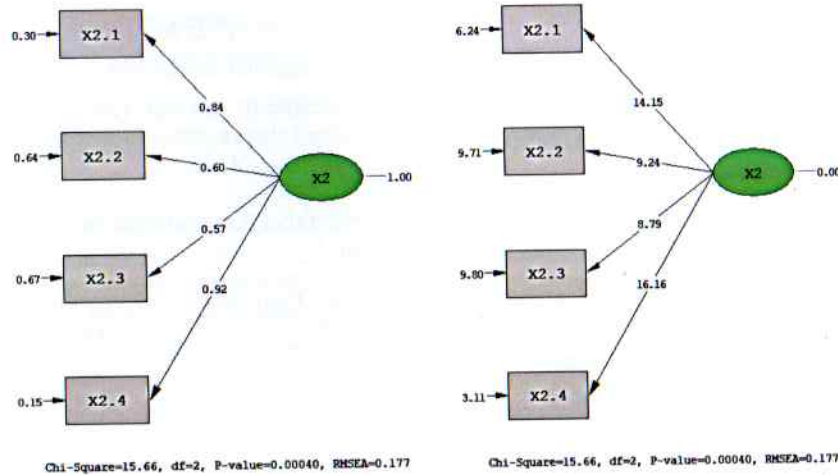
Hasil tersebut tampak nilai *loading factor* dan AVE lebih besar dari 0,5, sehingga variabel kepemimpinan transformasional memiliki validitas konvergen yang baik. Pengujian indeks kesesuaian model (*model fit*) menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 12 Pengujian Kesesuaian Model Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai yang Diperoleh	Keterangan
1	$P(\chi^2)$	> 0,05	0,021	Tidak Fit
2	RMSEA	< 0,08	0,11	Tidak Fit
3	GFI	> 0,90	0,98	Good Fit
4	AGFI	> 0,90	0,92	Good Fit
5	NFI	> 0,90	0,98	Good Fit
6	NNFI	> 0,90	0,95	Good Fit
7	CFI	> 0,90	0,98	Good Fit
8	IFI	> 0,90	0,99	Good Fit
9	RFI	> 0,90	0,94	Good Fit

Hasil tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar indeks (GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, IFI, dan RFI) telah memenuhi kriteria. Hanya dua indeks yang tidak memenuhi kriteria yaitu $P(\chi^2)$ dan RMSEA. Makin banyak kriteria ukuran (indeks) yang terpenuhi oleh model, maka model tersebut makin cocok dengan data empiris yang bersumber dari sampel penelitian. Mengingat sebagian besar indeks telah memenuhi kriteria, maka dapat disimpulkan bahwa model variabel Kepemimpinan Transformasional adalah fit karena sesuai antara model teoretis dengan model empirisnya.

Data hasil uji CFA untuk variabel organisasi pembelajaran disajikan sebagai berikut.



Gambar 7 Uji *Confirmatory Factor Analysis* Organisasi Pembelajaran

Terlihat bahwa hasil pengujian di atas terlihat semua nilai t_{hitung} untuk menguji signifikansi nilai muatan faktor lebih besar dari nilai $t_{tabel} = 1,65$. Untuk indikator komitmen manajerial ($X_{2.1}$) diperoleh muatan faktor yang telah distandarisasi 0,84 dan $t_{hitung} = 14,15$; indikator perspektif sistem ($X_{2.2}$) diperoleh muatan faktor 0,60 dan $t_{hitung} = 9,24$; indikator keterbukaan dan eksperimentasi ($X_{2.3}$) diperoleh muatan faktor 0,57 dan $t_{hitung} = 8,79$; dan indikator transfer dan integrasi pengetahuan ($X_{2.4}$) diperoleh muatan faktor 0,92 dan $t_{hitung} = 16,16$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut memiliki validitas yang baik untuk mengukur variabel laten organisasi **pembelajaran**.

Reliabilitasnya digunakan reliabilitas komposit dengan data-data sebagai berikut:

Tabel 13 Data untuk Perhitungan Reliabilitas Komposit Variabel Organisasi Pembelajaran

No	Indikator	λ	θ
1	Komitmen manajerial ($X_{2.1}$)	0,84	0,30
2	Perspektif sistem ($X_{2.2}$)	0,60	0,64
3	Keterbukaan dan eksperimentasi ($X_{2.3}$)	0,57	0,67
4	Transfer dan integrasi pengetahuan ($X_{2.4}$)	0,92	0,15
	Σ	2,93	1,76

Reliabilitas komposit suatu indikator dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(\Sigma\lambda)^2}{(\Sigma\lambda)^2 + \theta}$$

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(2,93)^2}{(2,93)^2 + 1,76}$$

$$= 0,830$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh reliabilitas komposit sebesar 0,830. Nilai ini lebih besar dari 0,6 yang berarti seluruh indikator memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil pengujian validitas konvergen variabel Organisasi Pembelajaran disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 14 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Organisasi Pembelajaran

Indikator	Loading Faktor	AVE
$X_{2.1}$	0,84	0,559
$X_{2.2}$	0,60	
$X_{2.3}$	0,57	
$X_{2.4}$	0,92	

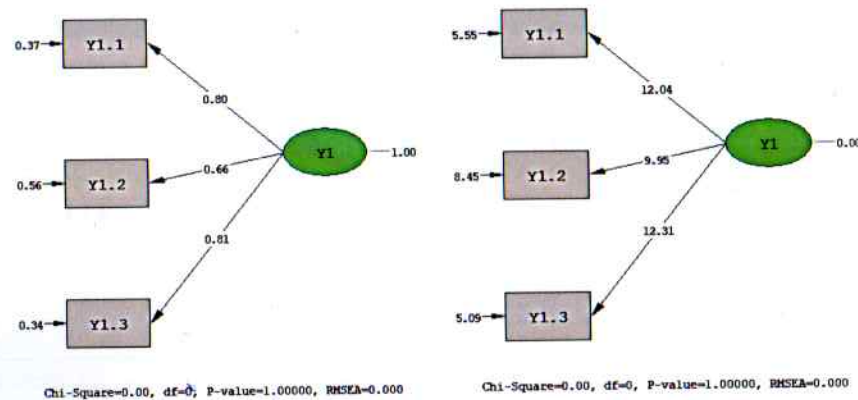
Dari hasil tersebut tampak nilai *loading factor* dan AVE lebih besar dari 0,5, sehingga variabel Organisasi Pembelajaran memiliki validitas konvergen yang baik. Pengujian indeks kesesuaian model (*model fit*) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 15 Pengujian Kesesuaian Model Variabel Organisasi Pembelajaran

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai yang Diperoleh	Keterangan
1	$P(\chi^2)$	< 0,05	0,017	Tidak Fit
2	RMSEA	< 0,08	0,18	Tidak Fit
3	GFI	> 0,90	0,97	Good Fit
4	AGFI	> 0,90	0,93	Good Fit
5	NFI	> 0,90	0,96	Good Fit
6	NNFI	> 0,90	0,98	Good Fit
7	CFI	> 0,90	0,96	Good Fit
8	IFI	> 0,90	0,96	Good Fit
9	RFI	> 0,90	0,97	Good Fit

Terlihat bahwa sebagian besar indeks mulai dari GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, IFI, sampai RFI telah memenuhi kriteria. Hanya dua indeks yang tidak memenuhi kriteria yaitu $P(\chi^2)$ dan RMSEA dengan nilai kurang dari 0,5. Hal ini menyatakan bahwa dengan makin banyaknya kriteria ukuran yang terpenuhi oleh sebuah model, maka model tersebut makin cocok dengan data empiris yang bersumber dari sampel pengamatan.

Pada perhitungan uji CFA komunikasi organisasi yang terdiri dari nilai muatan faktor, t_{hitung} dan indeks kesesuaian model, korelasi yang didapatkan disajikan sebagaimana berikut:



Gambar 8 Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Komunikasi Organisasi

Terlihat bahwa semua nilai t_{hitung} untuk menguji signifikansi nilai muatan faktor lebih besar dari nilai $t_{tabel} = 1,65$. Untuk indikator horizontal ($Y_{1,1}$) diperoleh muatan faktor yang telah distandarisasi 0,80 dan $t_{hitung} = 12,04$; indikator vertikal ($Y_{1,2}$) diperoleh muatan faktor 0,66 dan $t_{hitung} = 9,95$; dan indikator diagonal ($Y_{1,3}$) diperoleh muatan faktor 0,81 dan $t_{hitung} = 12,31$. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut memiliki validitas yang baik untuk mengukur variabel laten Komunikasi Organisasi.

Sementara untuk melihat reliabilitasnya digunakan reliabilitas komposit dengan data-data untuk perhitungan sebagai berikut:

Tabel 16 Data Perhitungan Reliabilitas Komposit Variabel Komunikasi Organisasi

No	Indikator	λ	θ
1	Horizontal ($Y_{1,1}$)	0,80	0,37
2	Vertikal ($Y_{1,2}$)	0,66	0,56
3	Diagonal ($Y_{1,3}$)	0,81	0,34
Σ		2,27	1,37

Reliabilitas komposit suatu indikator dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(\Sigma\lambda)^2}{(\Sigma\lambda)^2 + \theta}$$

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(2,27)^2}{(2,27)^2 + 1,37}$$

$$= 0,80$$

Dari hasil perhitungan, diperoleh reliabilitas komposit sebesar 0,802. Nilai komposit ini lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel laten Komunikasi Organisasi. Sedangkan untuk hasil pengujian validitas konvergen variabel Komunikasi Organisasi disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 17 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Komunikasi Organisasi

Indikator	Loading Factor	AVE
$Y_{1,1}$	0,80	0,577
$Y_{1,2}$	0,66	
$Y_{1,3}$	0,81	

Lagi-lagi, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dan AVE lebih besar dari 0,5, sehingga variabel Komunikasi Organisasi memiliki validitas konvergen yang baik.

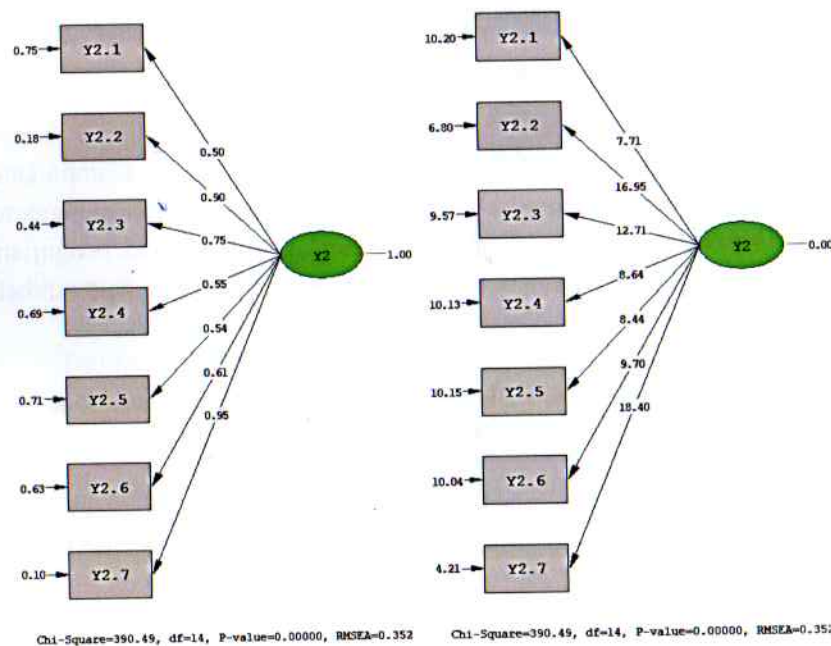
Pada pengujian indeks kesesuaian model (*model fit*) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 18 Pengujian Kesesuaian Model Variabel Komunikasi Organisasi

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai yang Diperoleh	Keterangan
1	$P(\chi^2)$	> 0,05	1,000	Good Fit
2	RMSEA	< 0,08	0,000	Good Fit

Diketahui indeks $P(\chi^2)$ dan RMSEA telah memenuhi kriteria, berarti model variabel Komunikasi Organisasi adalah *fit* sebab sesuai antara model teoretis dengan model empirisnya.

Pada pengujian budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), uji CFA menunjukkan bahwa nilai muatan faktor, t_{hitung} dan indeks kesesuaian model sebagaimana yang ada di dalam gambar di bawah ini.



Gambar 9 Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Budaya K3

Semua nilai t_{hitung} untuk menguji signifikansi muatan faktor lebih besar dari nilai $t_{tabel} = 1,65$. Untuk indikator rekayasa ($Y_{2.1}$) diperoleh muatan faktor yang telah distandarisasi 0,50 dan $t_{hitung} = 7,71$; indikator penegakan ($Y_{2.2}$) diperoleh muatan faktor 0,90 dan $t_{hitung} = 16,95$; indikator pendidikan ($Y_{2.3}$) diperoleh muatan faktor 0,75 dan $t_{hitung} = 12,71$; indikator emosi ($Y_{2.4}$) diperoleh muatan faktor 0,55 dan $t_{hitung} = 8,64$; indikator empati ($Y_{2.5}$) diperoleh muatan faktor 0,54 dan $t_{hitung} = 8,44$; indikator pemberdayaan ($Y_{2.6}$) diperoleh muatan faktor 0,61 dan $t_{hitung} = 9,70$; dan indikator keterlibatan ($Y_{2.7}$) diperoleh muatan faktor 0,95 dan $t_{hitung} = 18,40$.

Semua nilai dari ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur budaya keselamatan dan kesehatan kerja sesuai data yang disampaikan di atas memiliki validitas yang baik. Sementara untuk mengukur reliabilitasnya digunakan reliabilitas komposit dengan data-data untuk perhitungan sebagai berikut:

Tabel 19 Data Perhitungan Reliabilitas Komposit Variabel Budaya K3

No	Indikator	λ	θ
1	Rekayasa ($Y_{2.1}$)	0,50	0,75
2	Penegakan ($Y_{2.2}$)	0,90	0,18
3	Pendidikan ($Y_{2.3}$)	0,75	0,44
4	Emosi ($Y_{2.4}$)	0,55	0,69
5	Empati ($Y_{2.5}$)	0,54	0,71
6	Pemberdayaan ($Y_{2.6}$)	0,61	0,63
7	Keterlibatan ($Y_{2.7}$)	0,95	0,10
	Σ	4,80	3,50

Reliabilitas komposit suatu indikator dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(\Sigma\lambda)^2}{(\Sigma\lambda)^2 + \theta}$$

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(4,80)^2}{(4,80)^2 + 3,50} = 0,868$$

Hasil perhitungan diperoleh reliabilitas komposit sebesar 0,868. Nilai ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel laten Budaya K3. Untuk hasil pengujian validitas konvergen terhadap variabel Budaya K3 sendiri, datanya sebagaimana berikut ini.

Tabel 20 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Budaya K3

Indikator	Loading Factor	AVE
Y2.1	0,50	0,500
Y2.2	0,90	
Y2.3	0,75	
Y2.4	0,55	
Y2.5	0,54	
Y2.6	0,61	
Y2.7	0,95	

Hasil tersebut tampak bahwa nilai *loading factor* dan AVE lebih besar dari 0,5, sehingga variabel Budaya K3 memiliki validitas konvergen yang baik. Pada pengujian indeks kesesuaian model diperoleh hasil sebagai berikut:

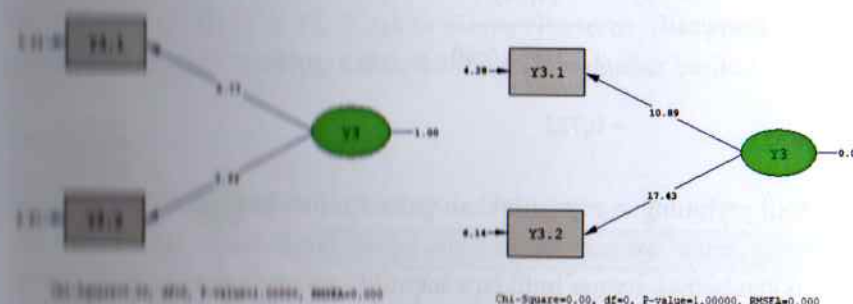
Tabel 21 Pengujian Kesesuaian Model Variabel Budaya K3

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai yang Diperoleh	Keterangan
1	P (χ^2)	> 0,05	0,000	Tidak Fit
2	RMSEA	< 0,08	0,35	Tidak Fit
3	GFI	> 0,90	0,66	Tidak Fit
4	AGFI	> 0,90	0,92	Good Fit
5	NFI	> 0,90	0,96	Good Fit
6	NNFI	> 0,90	0,94	Good Fit
7	CFI	> 0,90	0,56	Tidak Fit
8	IFI	> 0,90	0,96	Good Fit
9	RFI	> 0,90	0,94	Good Fit

Hasil pengujian untuk kesesuaian model menunjukkan bahwa hanya ada lima dari sembilan indeks yang memenuhi kriteria, yakni AGFI, NFI, NNFI, IFI, dan RFI. Mengingat pembagian proporsi indeks ini sudah lebih besar dari keseluruhan indeks yang digunakan, di mana makin banyak indeks atau kriteria ukuran yang terpenuhi, maka model tersebut semakin

cocok dengan data empiris, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya K3 sudah *fit* sebab sesuai antara model teoretis dengan model yang ada di lapangan.

Pada hasil pengujian CFA yang terdiri dari nilai muatan faktor, t_{hitung} dan indeks kesesuaian model disajikan sebagaimana yang tertera pada gambar berikut:



Gambar 10 Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja K3

Hasil pengujian di atas terlihat semua nilai t_{hitung} untuk menguji signifikansi nilai muatan faktor lebih besar dari nilai $t_{tabel} = 1,65$. Untuk indikator kepatuhan keselamatan ($Y_{3,1}$) diperoleh muatan faktor yang telah distandardisasi 0,77 dan $t_{hitung} = 10,89$ dan indikator partisipasi keselamatan ($Y_{3,2}$) diperoleh muatan faktor 0,94 dan $t_{hitung} = 17,43$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut memiliki validitas yang baik. Sementara untuk melihat reliabilitasnya digunakan reliabilitas komposit dengan data-data untuk perhitungan sebagai berikut:

Tabel 22 Data untuk Perhitungan Reliabilitas Komposit Variabel Kinerja K3

No	Indikator	λ	θ
1	Kepatuhan keselamatan ($Y_{3,1}$)	0,77	0,23
2	Partisipasi keselamatan ($Y_{3,2}$)	0,94	0,57
	Σ	1,71	0,80

Reliabilitas komposit suatu indikator dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Reliabilitas Komposit} = \frac{(\sum\lambda)^2}{(\sum\lambda)^2 + \theta}$$

$$\begin{aligned} \text{Reliabilitas Komposit} &= \frac{(1,71)^2}{(1,71)^2 + 0,80} \\ &= 0,785 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa reliabilitas komposit sebesar 0,785, yang telah memenuhi kriteria yakni lebih besar 0,6. Nilai ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel laten Kinerja K3. Sementara pada pengujian validitas konvergen variabel Kinerja K3 didapatkan data sebagaimana yang ada di dalam tabel berikut ini:

Tabel 23 Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel Kinerja K3

Indikator	Loading Faktor	AVE
Y2.1	0,77	0,502
Y2.2	0,94	

Nilai untuk kedua indikator sebagaimana yang ada di dalam tabel telah lebih besar dari 0,5, sehingga variabel Kinerja K3 memiliki validitas konvergen yang baik. Pada pengujian indeks kesesuaian model (*model fit*) menunjukkan hasil sebagai berikut:

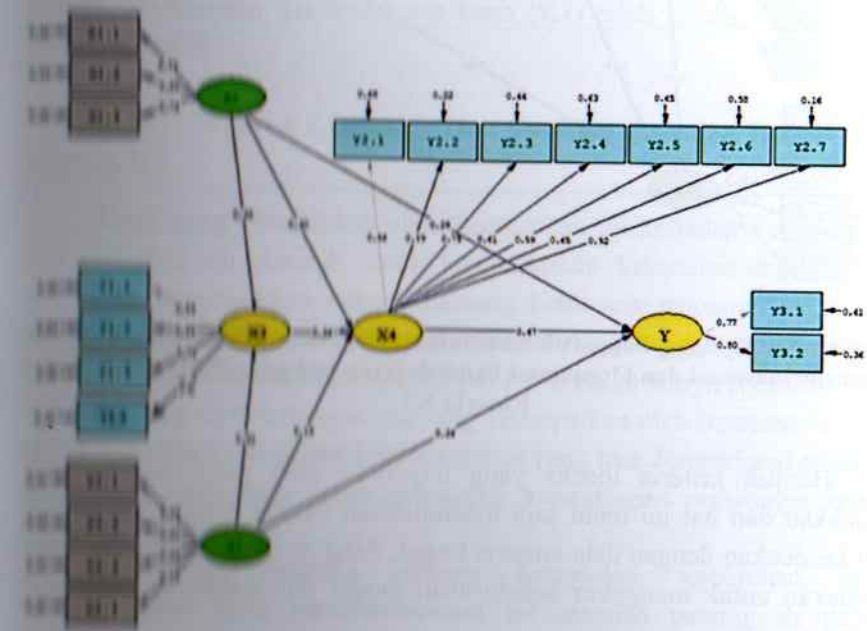
Tabel 24 Pengujian Kesesuaian Model Variabel Kinerja K3

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai yang Diperoleh	Keterangan
1	P (χ^2)	> 0,05	1,000	Good Fit
2	RMSEA	< 0,08	0,000	Good Fit

Dua indeks yang digunakan untuk mengukur kinerja K3 sebagaimana yang ada di dalam tabel di atas telah memenuhi kriteria, yang

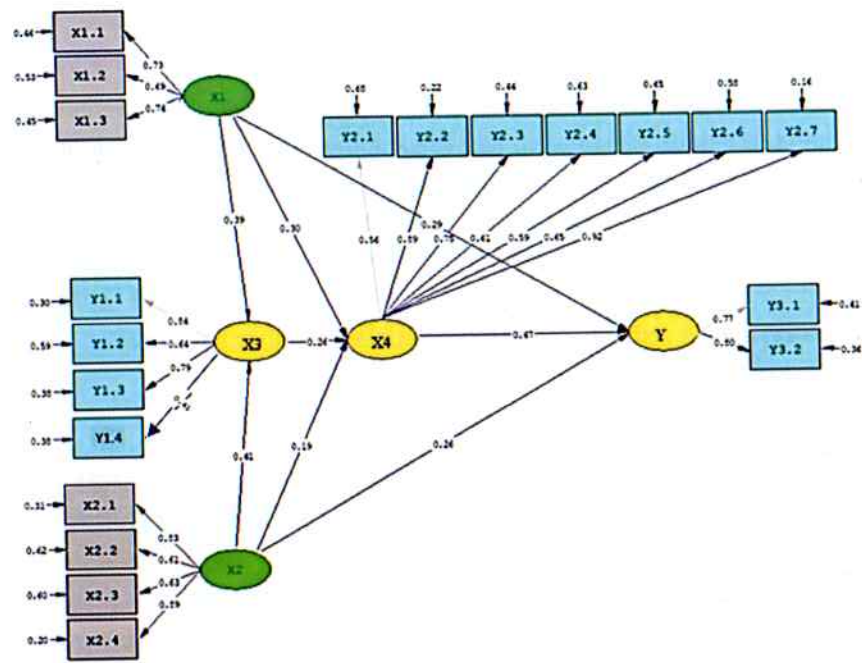
menunjukkan bahwa model variabel Kinerja K3 telah *fit* sebab sesuai antara model teoretis dengan model empirisnya.

Keseluruhan hasil pengujian dari tiap-tiap variabel ini kemudian dikumpulkan dan dijadikan satu, lalu dilakukan perhitungan statistik untuk membuktikan kebenaran dari dugaan sementara bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional, organisasi pembelajaran, dan komunikasi organisasi terhadap budaya dan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Hasil statistika pengujian dugaan sementara disajikan di dalam gambar berikut ini.



Gambar 11 Koefisien Jalur Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Budaya dan Kinerja K3

Selanjutnya di bawah ini adalah t_{hitung} jalur Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Budaya K3, dan Kinerja K3.



Gambar 12 T_{hitung} Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Budaya K3, dan Kinerja K3

Banyak kriteria indeks yang terpenuhi oleh suatu model yang digunakan dan hal ini tentu saja menunjukkan bahwa derajat kesesuaian atau kecocokan dengan data empiris tinggi. Adapun beberapa indeks yang digunakan untuk mengukur keseluruhan model dinyatakan sebagaimana berikut.

Tabel 25 Pengujian Kesesuaian Model

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai yang Diperoleh	Keterangan
1	$P(\chi^2)$	> 0,05	0,00	Tidak Fit
2	RMSEA	< 0,08	0,14	Tidak Fit
3	GFI	> 0,90	0,93	Good Fit
4	AGFI	> 0,90	0,95	Good Fit
5	NFI	> 0,90	0,95	Good Fit
6	NNFI	> 0,90	0,95	Good Fit
7	CFI	> 0,90	0,87	Marginal Fit

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai yang Diperoleh	Keterangan
8	IFI	> 0,90	0,97	Good Fit
9	RFI	> 0,90	0,92	Good Fit

Dari sembilan indeks yang ada, hanya terdapat dua indeks terkategori tidak *fit* ($P(\chi^2)$ dan RMSEA), enam indeks terkategori *good fit* (GFI, AGFI, NFI, NNFI, IFI, dan RFI), dan satu indeks terkategori *marginal fit* (CFI). Dengan banyaknya indeks yang masuk kategori *good fit*, mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional, organisasi pembelajaran, dan komunikasi organisasi terhadap budaya dan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja (K3) telah sesuai dengan teori penilaian sosial.

Memahami Pengaruh Langsung Tiap Variabel terhadap Budaya dan Kinerja K3

Hasil yang ditunjukkan oleh keseluruhan uji kelindan tiap variabel dan ditambah uji statistik untuk membuktikan kebenaran dari dugaan sementara menunjukkan bahwa memang betul ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan yang transformasional dengan peningkatan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Hal ini seiring sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bateman & Snell (2013:423) bahwa di dalam kepemimpinan yang transformasional terdapat memotivasi seseorang untuk mengatasi kepentingan pribadinya untuk kebaikan kelompok.

Di dalam konteks industri konstruksi, kebutuhan akan kepemimpinan yang transformasional ini amatlah penting di dalam manajemen keselamatan, sebab dengan pola kepemimpinan yang seperti ini dapat digunakan untuk proses konstruksi memerlukan kepemimpinan transformasional dalam mengatasi berbagai perubahan yang terus-menerus terjadi (Shen *et al.*, 2017:3). Kepemimpinan transformasional dimaknai sebagai kapabilitas seseorang dalam memengaruhi, memotivasi, mengelola aktivitas dan interaksi antarindividu yang memungkinkan orang lain untuk membangun visi dan percaya diri sehingga dapat memberikan kontribusi atas pencapaian tujuan organisasi. Seorang dikatakan telah memiliki kemampuan memimpin yang transformasional apabila telah memiliki

beberapa indikator seperti pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Avolio, 1990; Widodo & Mawarto, 2020).

Apabila praktik kepemimpinan seperti ini dapat dikondisikan dengan baik di perusahaan sektor jasa konstruksi PT Waskita Karya (Persero) Tbk, maka hal tersebut dapat berpengaruh pada peningkatan Kinerja K3, yakni perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk mempromosikan dan mematuhi keselamatan di tempat kerja, baik kepatuhan keselamatan maupun partisipasi keselamatan (Griffin & Neal, dalam Putri & Hadi, 2014).

Kepemimpinan yang transformasional juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap budaya K3. Pengaruh ini membuktikan bahwa dengan adanya perbaikan praktik kepemimpinan dapat meningkatkan kondusifitas budaya K3. Apabila praktik kepemimpinan transformasional ini dapat dikondisikan dengan baik, maka hal tersebut dapat berpengaruh pada kondusifitas budaya K3 sebagai manifestasi lingkungan sosial internal organisasi yang secara langsung dapat memengaruhi risiko praktik dalam organisasi yang dapat menyebabkan terjadinya proses bencana hingga menciderai secara pribadi. Hal ini tecermin dalam rekayasa, penegakan, pendidikan, emosi, empati, pemberdayaan, dan keterlibatan (Lutchman *et al.*, 2012:34).

Aspek kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam membangun komunikasi organisasi. Dengan pengaruh ini, apabila ada perbaikan akan praktik kepemimpinan maka dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi. Kondisi ini dapat terjadi sebab kepemimpinan transformasional terkait dengan terpenuhinya semua indikator kepemimpinan yang transformasional. Apabila praktik ini berlangsung dengan baik, maka hal tersebut berpotensi dapat mendorong efektivitas komunikasi organisasi, baik yang berlangsung secara horizontal, vertikal, maupun diagonal.

Pada pembuktian dugaan sementara selanjutnya, yakni adanya pengaruh positif dan signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja K3, menunjukkan hasil yang sama baiknya bahwa memang ada pengaruh yang positif dan signifikan. Organisasi pembelajaran diartikan sebagai organisasi dengan orang-orang yang secara terus-menerus

memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar dikehendaki dengan memelihara pemikiran dan pola ekspansi baru, aspirasi kolektif diatur bebas, dan orang secara terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama. Sebuah organisasi dinyatakan masuk sebagai organisasi pembelajaran apabila memenuhi beberapa indikator, yakni adanya komitmen manajerial, perspektif sistem, keterbukaan dan eksperimentasi, transfer dan integrasi pengetahuan (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005:718).

Apabila organisasi pembelajaran di perusahaan jasa konstruksi terkondisikan dengan baik dapat menstimulasi peningkatan Kinerja K3, yakni perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk mempromosikan dan mematuhi keselamatan di tempat kerja, yang meliputi kepatuhan keselamatan dan partisipasi keselamatan.

Organisasi pembelajaran juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya perbaikan pada organisasi pembelajaran, maka dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi. Apabila organisasi pembelajaran di perusahaan jasa konstruksi dapat dikondisikan, terpelihara, dan tumbuh dengan baik maka potensial dapat menstimulasi efektivitas komunikasi organisasi, baik yang berlangsung secara horizontal, vertikal, maupun diagonal.

Dari serangkaian hasil uji yang disampaikan di dalam buku ini juga terlihat bahwa ada pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan antara budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap peningkatan kinerja K3. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila ketika budaya K3 solid dan kondusif, maka dapat mendorong peningkatan kinerja K3. Kondisi ini dapat terjadi sebab budaya K3 merefleksikan lingkungan sosial internal organisasi yang secara langsung dapat memengaruhi risiko praktik dalam organisasi yang dapat menyebabkan terjadinya proses bencana hingga menciderai secara pribadi, yang tecermin dalam rekayasa, penegakan, pendidikan, emosi, empati, pemberdayaan, dan keterlibatan (Lutchman *et al.*, 2012:34).

Ketika budaya K3 pada sebuah perusahaan jasa konstruksi dapat dikondisikan dengan baik, solid dan kondusif, maka kondisi tersebut dapat menstimulasi peningkatan Kinerja K3 sebagai manifestasi perilaku yang

ditunjukkan karyawan untuk mempromosikan dan mematuhi keselamatan di tempat kerja, yang meliputi kepatuhan keselamatan dan partisipasi keselamatan.

Pada upaya pembuktian dugaan sementara bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan budaya K3 juga didapatkan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini mengartikan bahwa dengan adanya perbaikan terhadap pola komunikasi organisasi dapat menstimulasi kondusifitas budaya K3. Kondisi ini dapat terjadi sebab dengan adanya komunikasi organisasi yang baik akan merefleksikan proses penciptaan, pengiriman, dan penerimaan pesan dalam sebuah sistem yang kompleks dan terintegrasi yang terjadi di dalam organisasi, yang dapat berlangsung antara bawahan dengan bawahan (horizontal), atasan dengan bawahan (vertikal), dan bawahan dengan atasan dari unit lain (diagonal).

Aliran komunikasi dapat berjalan lancar, masif, dan dapat menginisiasi dan menstimulasi tumbuhnya Budaya K3, yakni lingkungan sosial internal organisasi yang secara langsung dapat memengaruhi risiko praktik dalam organisasi yang dapat menyebabkan terjadinya proses bencana hingga mencederai secara pribadi, yang tercipta karena rekayasa, penegakan, pendidikan, emosi, empati, pemberdayaan, dan keterlibatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Organisasi Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya K3. Artinya, ketika Organisasi Pembelajaran diperbaiki maka Budaya K3 akan lebih solid dan kondusif. Organisasi Pembelajaran adalah organisasi dengan orang-orang yang secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar dikehendaki dengan memelihara pemikiran dan pola ekspansi baru, aspirasi kolektif diatur bebas, dan orang secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama, yang ditandai: komitmen manajerial, perspektif sistem, keterbukaan dan eksperimentasi, transfer dan integrasi pengetahuan (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005:718).

Apabila Organisasi Pembelajaran pada perusahaan jasa konstruksi dapat dikondisikan dengan baik maka potensial mendorong tumbuhnya Budaya K3 yang lebih solid dan kondusif. Temuan ini mengonfirmasi studi Goh, Chan, dan Kuziemy (2013) serta Littlejohn, Lukic dan

Margaryan (2014) Organisasi Pembelajaran berpengaruh terhadap Budaya K3.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini konsisten, mendukung dan mengonfirmasi hasil penelitian terdahulu yang dijadikan basis atau dasar pengembangan hipotesis. Namun, lebih dari itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan fakta empiris bahwa Komunikasi Organisasi secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Budaya K3 dan Kinerja K3. Fakta empiris ini membuktikan bahwa Komunikasi Organisasi memiliki peran vital dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Budaya K3 dan Kinerja K3 pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.

Memahami Tantangan Penerapan Teori Penilaian Sosial ke Depan

Meskipun dari semua dugaan sementara terbukti memiliki hasil yang positif dan signifikan, bukan berarti sebagai subjek pembuktian PT Waskita Karya (Persero) Tbk bisa lekas berbesar hati. Tetap ada dan akan terus ada tantangan ke depan bagi Waskita untuk tetap berada di jalurnya sebab masih terbuka ruang untuk meningkatkan peranan komunikasi organisasi dengan mengintensifkan komunikasi horizontal, selain itu beberapa indikator menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional masih dapat ditingkatkan dengan membangkitkan idealisme, juga dengan nilai rata-rata indikator organisasi pembelajaran masih berkisar antara 3,615–3,890, masih ada aspek dari organisasi pembelajaran yang perlu dimaksimalkan. Begitu pula dengan rata-rata nilai semua indikator budaya K3 yang masih berkisar antara 3,422–3,872. Nilai ini menunjukkan bahwa budaya K3 masih perlu ditingkatkan untuk menambah keefektifitasnya. Belum lagi, dengan terbatasnya jumlah sampel, dibutuhkan peningkatan partisipasi seluruh karyawan dalam menerapkan sarana dan prasarana K3.

Dasar inilah yang membuat bahwa perlu adanya revitalisasi akan komunikasi organisasi di kalangan tenaga kerja perusahaan jasa konstruksi PT Waskita Karya (Persero) Tbk dengan mengintensifkan penerapan kepemimpinan transformasional dan menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajaran yang memungkinkan setiap tenaga kerja dapat

belajar bersama dari pengalaman-pengalaman terbaik pada masa lalu dan mempelajari hal-hal (pengetahuan/keterampilan) baru. Lebih dari itu, komunikasi organisasi juga diposisikan sebagai jembatan atau predisposisi dalam membangun budaya k3 dan kinerja K3 di perusahaan.

Dengan adanya pengaruh yang nyata antara komunikasi organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh nyata terhadap kinerja k3, perlu dibangun sistem komunikasi yang melibatkan seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan melalui kegiatan yang terprogram dan, misalnya *monthly meeting, coffee morning, safety talk* atau rapat-rapat di dalam organisasi Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3). Agar budaya dan kinerja K3 tetap terus dijaga, ada baiknya diberlakukan *reward and punishment* bagi seluruh karyawan, dan terakhir perlu dilakukan studi lanjut dengan menambah variabel komunikasi yang lebih lengkap, misalnya komunikasi internal dan komunikasi eksternal tentang keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

DAFTAR PUSTAKA

- Amudt, M. G. 2013. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*, belmont, Thomson Learning, Inc, CA.
- Abdul-Rashid, I., Bassioni, H., & Bawazeer, F. 2007. Factors Affecting Safety Performance in Large Construction Contractors in Egypt. *Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2007, Belfast, UK, Association of Researchers in Construction Management*, 661-670.
- Adams, K. & Galanes, G. 2012. *Communicating in Groups: Applications and Skills*. New York: McGraw Hill.
- Adigatze, Z., Fatma Sönmez Çakir & İrem Küçüköğlü. 2020. The Effects of Organisational Communication and Participative Leadership on Organisational Commitment and Job Satisfaction in Organisations. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 829-836.
- Aguinis, H. 2013. *Performance Management*, Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Ahmed, P. K., & Charles D. Shepherd, 2010. *Innovation Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Aliput, S. M., & Oktafien, S. (2021). Effect of Workload and Organizational Communication on Employee Performance of PT. Abasando Prima Indonesia. *Technium Social Sciences Journal*, 13, 337-343.
- Al Kautsar, I., Swasto, S. B., & Al Musadieq, M. 2013. Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Bagian Produksi PR. Sejahtera Abadi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6, 2, 1-9.

- André, R. 2008. *Organizational Behavior: an Introduction to Your Life in Organizations*, Pearson Prentice-Hall, New Jersey.
- Anshari, H., H. Masjaya, & H. Jamal Amin. 2014. Fisip Unmul Samarinda: Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Administrative Reform*, 2(4), 2483-2496.
- Armstrong, M. 2009. *A Handbook of Human Resource Management Practice.*, Kogan Page, London.
- Armstrong, Michael. 2009. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- Aryani, R., & Widodo, W. 2020. The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher Education*, Vol. 9, No. 3, pp. 64-70.
- Asamani, L. 2020. Promote Safety Culture and Enhance Safety Performance through Safety Behaviour. *EJBMR, European Journal of Business and Management Research*, 5, 4, 1-11.
- Aytac, S., & Dursun, S. (2018). The effect on the safety culture of occupational accidents and safety behavior: The case of Turkey. *11 June 2018, 38th International Academic Conference, Prague*, 20-28. <https://doi.org/10.20472/IAC.2018.038.005>.
- Baldwin, Joyhn R., Stephen D. Perry and Mary Anne Moffitt. 2004. *Communication Theories: For Everyday Life*, Pearson Education, Inc, Boston.
- Barrett, Deborah J. 2011. *Leadership Communication Third Edition*. Mc Graw Hill. Inc, New York.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and Transformational leadership for the individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. 2015. *Management, Eleventh Edition*, McGraww-Hill, New York.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. 2009. *Management, & Collaborating in A Competitive World*, McGraw Hill Education, New York.
- Bovee, dan Thill. 2007. *Komunikasi Bisnis*. Indeks, Jakarta.
- Howen, J., & Ford, R. C. 2004. What Experts Say About Managing Hospitality Service Delivery Systems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 394-401.
- Braun, Susanne, Claudia Peus, Silke Weisweiler, and Dieter Frey. 2013. Transformasional Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *Journal Elsevier The Leadership Quarterly*, 24 (1), 270-283.
- Brown, J.D. (1998). *The Self*. Mc Graw-Hill, Boston.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. 2008. *Human Resource Management*, McGraw-Hill Company, New York.
- Chen, W. T., Wang, C. W., Lu, S. T., & Pan, N. H. 2018. The Impact of Safety Culture on Safety Performance-A Case Study of Taiwan's Construction Industry. *The International Journal of Organizational Innovation*, 11, 1, 1-16.
- Chowdhury, M. F. H., & Rusli bin Ahmad. 2019. Exploring the Antecedents of Safety Performance for Malaysian Construction Industry: A Conceptual Framework. *American Journal of Trade and Policy*, 6, 2, 49-56.
- Cooper, D. 2001. *Improving Safety Culture, A Practical Guide*. United Kingdom: Applied Behavioural Sciences.
- Craig, R. T., & Muller, H. L. 2007. *Theorizing Communication: Reading Across Traditions*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Daft, R. L. 2011. *Leadership*. South-Western, Cengage Learning, New York.
- Daft, R. L. 2014. *New era of management, 11th edition*, South-Western Cengage Learning, New Zealand.
- Harnadi, D., Rahmanto, A., & Slamet, Y. 2021. The Influence of Communication Effectiveness on Performance Government Employees in Regional Civil Service Agency of Rembang Regency. *International Journal of Multicultural and Abstracreligious Understanding*, 8(1), 282-289.
- Harris, E., Dane, F. C., & Wrightsman, L. S. 1993. *Social Psychology in the 80's* (6th ed.), Brooks/Cole, Pacific Grove, CA.

- DeVito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*, Professional Books, Jakarta.
- Drafke, M. (2009). *The Human Side of Organizations*, 10th Edition. New Jersey: Pearson Prentice hall.
- DuBrin, Andrew J. 2007. *Fundamentals of Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason.
- Dwyer, S., Orlando C. Richard & Ken Chadwick. 2003. Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture, *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- Effendy, Onong U. 1992. *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikologis*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). *Organizational Culture*. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *New Handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ernika, D. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Inti Tractors Samarinda. *E-Journal Ilmu Komunikasi*, 4(2): 87-101.
- Fatmawati, D., & Pribadi Widyatmojo. 2018. Communication Moderate Influences Motivation and Leadership, Motivation, Discipline Work Towards Performance. *The 2nd International Conference on Technology, Education, and Social Science (The 2nd ICTESS 2018)*, 396-402.
- Fogarty, G.J., & Shaw, A. 2010. Safety Climate and The Theory of Planned Behavior: Towards the Prediction of Unsafe Behavior. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1455-1459.
- Froko, I. U-F, Maxwell, A., & Kingsley, N. 2015. The Impact of Safety Climate on Safety Performance in a Gold Mining Company in Ghana. *International Journal of Management Excellence*, 5(1), 556-566.
- Furnham, Ardian. 2006. *The Psychology of Behaviour at Work*. Psychology Press, New York.
- Ghofar, A., Wibowo & Tola, B. 2018. The Influence of Transformasional Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Commitment of Public Service Quality in BNP2TKI. *International Journal of Human Capital Management*, 2(2), 9-17.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. J. M., & Konopaske, R. 2009. *Organizations behavior, structure, processes*, McGraw Hill Education, New York.
- Gibson, J. L., et.al. 2012. *Organizations: Behavior, Structur, Processes*. 14th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Goh, Swee C., Christopher Chan, & Craig Kuziemsky. 2013. Teamwork, Organizational Learning, Patient Safety and Job Outcomes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(5), 420-432.
- Greenberg, Jelard & Robert A. Baron. 2008. *Behavior in Organizations*, Pearson, New Jersey.
- Griil, M., Nielsen, K., Grytnes, R., Pousette, A., & Törner, M. 2019. The Leadership Practices of Construction Site Managers and Their Influence on Occupational Safety: an Observational Study of Transformasional and Passive/Avoidant Leadership. *Construction Management and Economics*, 37, 5, 278-293.
- Guffey, Mary Ellen, Kathleen Rhodes and Patricia Rogin. 2007. *Business Communication: Process and Product*, Thomson Nelson, Canada.
- Gunawan dan Waluyo. 2018. *Risk Based Behavioral Safety Membangun Kebersamaan Untuk Mewujudkan Keunggulan Operasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- H Gupta, M., & Surie. 2004. Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring A Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*, 19, 245.
- Hardjana, A. A. 2010. Sosialisasi dan Dampak Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(1), 1-40.
- Haryanti, B. 2006. *Faktor-Faktor yang Berhubungan Dengan Status Gizi Penderita Kanker Payudara Wanita*. Semarang: Penerbit Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Negeri Semarang.

- Hendriani, S., & Fitri Hariyandi. 2014. Pengaruh Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Riau. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 4(1), 1-8.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. 2015. *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, Eight Edition, McGraw-Hill Companies, Inc, New York.
- Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, R., & Yunus, E. (2019). Compensation Organizational Communication, And Career Path As Determinants of Employee Performance Improvement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(4), 956-961.
- Inness, M., Turner, N., Barling, B., & Stride, C. B. 2010. Transformasional Leadership and Employee Safety Performance: A Within-Person, Between-Jobs Design. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 279-290.
- Irawan, D., & Venus, A. (2016). Pengaruh iklim Komunikasi Organisasi terhadap kinerja pegawai kantor keluarga berencana Jakarta Barat. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 4(2), 122-132.
- Ivancevich, J. M., Kanopaske, R., & Matteson, M. T. 2016. *Organizational Behavior and Management*, Tenth Edition, McGraw-Hill, New York.
- Jerez-Gomez, Pilar, Jose Cespedes-Lorente, Ramon Valle-Cabrera. 2005. Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Julaiha, Siti., & Kadir, Marniati. 2013. Analisis Penilaian Stakeholders Terhadap Pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL) Mahasiswa Program Studi (Prodi) Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Stain Samarinda. *Jurnal Fenomena*, 5(1), 133-146.
- Juneman. 2011. Teori-Teori Transorientasional Dalam Psikologi Sosial. *Humaniora*, 2(2), 1351-1367.
- Karim, Z., & Rahman, M. M. 2018. The Impact of Learning Organization on the Performance of Organizations and Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study on Some Public and Private Universities in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10, 8, 142-151.
- Kinicki, A., & Fugate, M. 2012. *Organizational behavior*, 5th edition, McGraw-Hill, International Edition, New York.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2012. *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills & Best Practices*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Lievens, L., & Vlerick, P. 2014. Transformasional Leadership and Safety Performance Among Nurses: The Mediating Role of Knowledge-Related Job Characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 70, 3, 651-661.
- Little, A. D. 2011. Safety Culture, Safety Behaviour and Safety Performance in Railway Companies. *9th World Congress Rail Research*, 1-21.
- Littlejohn, A., Lukic, D., & Margaryan, A. 2014. Comparing Safety Culture and Learning Culture. *Risk Management*, 16(4), 272-293.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of Human Communication*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. 2009. *Teori Komunikasi: Theories of Human Communication*, Edisi 9, Penerbit Salemba Humanika, Jakarta.
- Littlejohn, Stephen W., & Foss, Karen, A. 2009. *Teori Komunikasi; Theories of Human Communication*, Edisi 9, Penerbit Salemba Humanika, Jakarta.
- Lunker, L., H. 2012. The Impact of Communication on Safety Behavior of Employees. *Master thesis, Communication Studies University of Twente*, 30 November, pp. 1-53.
- Lundberg, C. C., & Brownell, J. (1993). The Implications of Organizational Learning for Organizational Communication: A Review and Reformulation. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1(1), 29-53.
- Luchman, C., Rohanie, & Ghanem, W. 2012. *Safety Management A Comprehensive Approach to Developing A Sustainable Sistem*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- Lundin, Audrey, M. Christina Johnson, Debra Bingham, Peter G. Napolitano, Gerald Joseph, David G. Maxfield, and Daniel F. O'Keefe. 2015. Transforming Communication and Safety Culture

- in Intrapartum Care: A Multi-Organization Blueprint. *JOGNN*, 44, 341-349. DOI: 10.1111/1552-6909.12575.
- Mao, W. & Gratch, J. 2004. Social Judgment in Multiagent Interactions. Manuscript Appears at the 3rd International Joint Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems.
- McKinnon, R. C. 2017. *Risk-Based, Management-Led, Audit-Driven, Safety Management Systems*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- McShane, L. S., & Von Glinov, M. 2010. *Organizational Behavior, Fourth Edition*, McGraw-Hill, New York.
- Men, Linjuan Rita. 2014. Strategic Internal Communication: Transformasional Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *SAGE*, 28(2), 264-284.
- Miang, Goh, Yang. 2017. Impact of Transformasional Leadership on Safety Culture. *Safety and Resilience Research Unit (SaRRU)*, 1-3.
- Miarso, Y. H. 2004. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Prenoda Media.
- Miller, K. 2009. *Organizational Communication: Approaches and Processes, 6th edition*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jilid Dua, Erlangga, Jakarta.
- Morgan, Gareth. 1986. *Image of Organizati*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Morissan, A. M. 2010. *Periklanan Komunikasi Pemasaran Terpadu*, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Morissan. 2013. *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa, Edisi Pertama*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. 2017. Employer Safety Obligations, Transformasional Leadership and Their Interactive Effects on Employee Safety Performance. *Safety Science*, 91(), 405-412.
- Musheke, Mukelabai M., & Jackson Phiri. 2021. The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9, 659-671.
- Nawi, M. N. M., Ibrahim, S. H., Affandi, R., Rosli, N. A., & Basri, F. M. 2016. Factor Affecting Safety Performance Construction Industry. *International Review of Management and Marketing*, 6, S8, 280-285.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta. https://doi.org/10.21009/Communicology.012.09.ORGANIZATIONAL_COMMUNICATION_AND_EMPLOYEE_PERFOR9.ORGANIZATIONAL_COMMUNICATION_AND_EMPLOYEE_PERFORMANCE:_A_CASE_OF_KEMRI-WELLCOME_TRUST_RESEARCH_PROGRAMME,_KENYA
- Paauw, R. Wayne, & Faulos, Don F. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*, editor Deddy Mulyana. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Paramita, C. C. P., & Wijayanto, A. 2012. Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) APJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 1-11.
- Putri, I. A., & Hadi, C. 2014. Perbedaan Kinerja K3 Ditinjau Dari Tingkat Persepsi Risiko Pada Pekerja PT. Ridlatama Bangun Usaha. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 3, 1, 204-209.
- Rahmawati, T., Satria, A., & Purnaningsih, N. 2018. The Effect of Leadership, Education and Communication Channel Factors on Patient Safety Culture. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 227-238.
- Rajhans, K. 2012. Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2016. *Management, Thirteenth Edition*, Pearson Educated Limited, New York.
- Ronda, Andi Mirza. 2018. *Tafsir Kontemporer Ilmu Komunikasi Tinjauan Teoretis Epistemologi Aksiologi*, Yayasan Kompatibel, Jakarta.
- Rukmana, H. D., Sopiah & Elfia Nora. 2018. The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at PT. Putri Panda Unit Buhungagung, East Java, Indonesia. in The First International

- Research Conference on Economics and Business, *KnE Social Sciences*, 211-227.
- Samovar, L. A., Richard E Porter, & Edwin R McDaniel. 2010. *Intercultural Communication: A Reader, Thirteenth Edition*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Schein, E. H. 2008. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schwarz, N. 2000. Social Judgment and Attitude: Warmer, More Social and Less Conscious. *European Journal of Social Psychology*, 30, 149-176.
- Scott, Richard W., dan Gerald F. Davis. 2007. *Organizations and Organizing*, Pearson Education, New Jersey.
- Shafritz, Jay M., E.W. Rissell, & Christopher P. Borick. 2007. *Introducing Public Administration*, Pearson Edu, New York.
- Shahzad, Fakhar, GuoYi Xiu, dan Muhammad Shahbaz. 2017. Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry. *Journal Elsevier Technology in Society*, 51, 66-73.
- Shaw, M. E., & Costanzo, P. R. 1970. *Theories of Social Psychology*, McGraw-Hill, New York.
- Shen, Y., Ju, C., Koh, T. Y., Rowlinson, S., & Bridge, A. J. 2017. The Impact of Transformasional Leadership on Safety Climate and Individual Safety Behavior on Construction Sites. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 14, 45, 1-17.
- Sherif, C., Sherif, M., & Nebergall, R. 1965. *Attitude and Attitude Change: The Social Judgment-Involvement Approach*, Saunders, Philadelphia.
- Sherif, M. A. 1963. Social Categorization as A Function of Latitude of Acceptance and Series Range. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 148-156.
- Shuen, Y. S., & Wahab, S. R. A. 2016. The Mediating Effect of Safety Culture on Safety Communication and Human Factor Accident at the Workplace. *Asian Social Science*, 12(12), 127-142.
- Smaldino, Sharon E., James D. Russell, Robert Heinich and Michael Molenda. 2005. *Instructional Technology and Media for Learning*, Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Smith, Andy P., & Wadsworth, Emma J. K. 2009. *Safety Culture, Advice and Performance. The Associations Between Safety Culture and Safety Performance, Health and Wellbeing at an Individual Level, and Safety Culture, Competent Occupational Safety and Health Advice, and Safety Performance at Acorporate Level*, Printed in England by Paradigmprint (UK) Ltd, Wigston.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformasional and servant leadership: Con-tent and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Starling, G. 2008. *Managing The Public Sector*, Thomson Wadsworth, New York.
- Sudijono, Anas. 2005. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Paja Grafindo Persada, Jakarta.
- Suma'mur. 2010. *Higiene Perusahaan dan Keselamatan Kerja*, CV. Sagung Seto, Jakarta.
- Sumardi & Wibowo. 2018. The effect of compensation, empowerment, competency and job satisfaction toward performance of lecture in wiralodra universiti of Indramayu. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 06, 05, 317-334. DOI: 10.18535/ijstrm/v6i5.e102.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. 2008. *Foundations of Human Resource Development*. Texas: Berrett-Koehler Publishers.
- Tjakraatmadja, J. H., Lantu, D.C. (2006). *Knowledge Management: Dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Sekolah Bisnis dan Manajemen-Institut Teknologi Bandung.
- Tomphson, Gary F, Bruce R. Lewis, Charles A. Snyder. 2002. Development of A Measure for The Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Sistems*, 19(2), 173-218.
- Yong, D. B., & Rue, L. W. 2010. *Principles of Management*, Terjemahan H. A. Ficoalu, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

- Undang-Undang RI Nomor 1 tahun 1970 tentang keselamatan kerja.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. 1985. *Cultural Organization: Fragments of a Theory, dalam Organizational Culture*, E.d P.J Frost dll., Sage.
- Venkataraman, N. 2008. *Safety Performance Factor. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 14, 3, 327-331.
- Waite, M. R. 2007. *Fire Service Leadership: Theories and Practices*, Sudbury, Jones & Bartlett Publishers, MA.
- Wardana, R., Al Musadieq, M., & Nurtjahjono, G. E. 2014. Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 15(1), 1-10.
- West, R., & Lynn H. Turner. 2007. *Introduction Communication Theory*. Jakarta: Salemba.
- White, Margaret A. and Garry D. Bruton. 2007. *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*, Thomson Higher Education, Mason, OH.
- Widodo W., & Mawarto, M. 2020. Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of Transformasional leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10, 2175–2182, doi: 10.5267/lj.msl.2020.3.019
- Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Wijatno, S. 2009. *Pengantar Entrepreneurship*. Jakarta: Grasindo.
- Wilson, John P. 2005. *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*, Kogan Page, London.
- Yue, Cen April, Linjuan Rita Men, & Mary Ann Ferguson. 2019. Bridging Transformasional Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust. *Journal Elsevier Public Relations Review*, xxx (xxxx), pp. 1-13.
- Yuliaty, F. 2021. The Importance of Organizational Communication in Improving Employee Performance: A Case Study of the Regional Revenue Management Agency of the City of Bandung. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 361-370.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bukanlah sebuah perkara baru di dalam semua bidang pekerjaan. Hanya saja, kenyataan ini tidak sejalan dengan penerapannya di lapangan. Masih saja ada banyak perusahaan yang bergerak pada bidang apa pun yang terasa abai terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) ini.

Buku ini mengungkap bahwa ada beberapa faktor yang bisa digunakan untuk bisa meningkatkan budaya dan kinerja K3. Dengan mengambil teori penilaian sosial, buku ini mendedah kelindan antara teori ini dengan beberapa aspek seperti kepemimpinan yang transformasional, budaya dan pola komunikasi di dalam sebuah organisasi/perusahaan dalam upaya meningkatkan kesadaran akan pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).



Dr. Ir. Amri AK, M.M. lahir di Medan. Pendidikan SD dan SMP ditempuh di sekolah Muhammadiyah di Aek Kanopan, dan sekolah menengah atasnya ditempuh di STM Yaspemda Belawan. Penulis merampungkan pendidikan Strata-1 di Fakultas Teknik Jurusan Teknik Mesin Universitas Syiah Kuala, Aceh pada tahun 1984 dengan meraih gelar Sarjana Teknik (Ir.). Sementara itu, gelar Magister Management diperolehnya dari Universitas Satyagama Jakarta pada tahun 2008. Gelar Doktor di peroleh di Univesitas Sahid Jakarta pada tahun 2022. Selain dikenal sebagai pengibar bendera K3 di Indonesia, Dr. Ir. Amri AK, M.M., nyatanya juga telah merampungkan pengabdiannya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan melakukan banyak upaya dalam membangun dan memajukan K3 di Indonesia selama lebih dari tiga dekade. Sudah banyak jabatan yang diembannya, termasuk menjadi Direktur Pengawasan Norma Keselamatan dan Kesehatan Kerja (PNK3). Saat ini, beliau memangku jabatan sebagai Direktur LSP K3 LINGKUNGAN OSHE NUSANTARA - Jakarta.

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)

Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581

Telp/Fax : (0274) 4533427

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

✉ cs@deepublish.co.id

📍 Penerbit Deepublish

📱 @penerbitbuku_deepublish

🌐 www.penerbitdeepublish.com



Kategori : Keselamatan dan Kesehatan Kerja

ISBN 978-623-02-5264-8

