

**Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional  
Pada *Safety Compliance* Dengan *Safety Culture* Sebagai  
Variabel Intervening Di PT.Pertamina (Persero) - MOR V**

**Tesis**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Mencapai  
Derajat Magister Manajemen**



KKO  
KK  
MM 50/17  
Kus  
a

**Oleh**

**WELLY KUSWARA  
041514353057**

**Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Airlangga  
2017**

## PERNYATAAN

Saya, (Welly Kuswara, 0401514353057), menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, Mei 2017

Yang membuat pernyataan,



(Welly Kuswara)

NIM. 041514353057

# **Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada *Safety Compliance* Dengan *Safety Culture* Sebagai Variabel Intervening Di PT.Pertamina (Persero) - MOR V**

Diajukan oleh

WELLY KUSWARA  
041514353057

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing Utama



**Dr. Tri Siwi Agustina, SE., Msi.**  
NIP.



Tanggal : Mei 2017

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



**Dr. Cancar Candra Premananto, SE., MSi**  
NIP. 197407221999031001

Tanggal: Mei 2017

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa :

Nama : Welly Kuswara

NIM : 041514353057

Telah melakukan perbaikan terhadap tesis yang berjudul **Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Safety Compliance* Dengan *Safety Culture* Sebagai Variabel Intervening di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V.**

Tim Penguji

Ketua



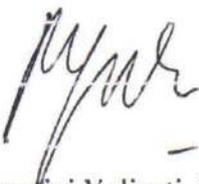
Dr. Dwi Ratmawati, M.Com

Panitera



Dr. Tri Siwi Agustina, SE., Msi.

Anggota,



Dr. Praptini Yulianti, Msi.



Dian Ekowati, SE. M.App.Com.(Org.CH.), Ph.D.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNYA sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis berjudul **Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Safety Compliance* Dengan *Safety Culture* Sebagai Variable Intervening di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V**, dapat diselesaikan dengan baik. Selama pelaksanaan dan pengerjaan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini, antara lain:

1. Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Dr. Tri Siwi Agustina, SE., Msi. Selaku dosen pembimbing tesis yang telah banyak memberikan masukan positif, meluangkan sedikit waktu untuk berdiskusi diantara kesibukan beliau dan memberikan bimbingan, semangat, dan inspirasi kepada saya.
3. Para Dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berarti demi kesempurnaan penulisan tesis ini.
4. Seluruh dosen pengajar dan staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Airlangga atas segala bantuan, keramahan, serta pelayanan yang sangat baik (*excellent*) yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan.
5. Istri tercinta Giana Meilani yang sudah memberikan semangat dan dukungan tiada henti dengan ikhlas menyetujui saya untuk berkuliah lagi sehingga mengorbankan waktu bersama keluarga di akhir pekan ketika ada jadwal kuliah.
6. Kedua orang tua saya dan juga kedua mertua yang selalu memberikan motivasi, dukungan dan doa yang tiada hentinya di setiap detik yang saya lalui dan kasih sayang yang luar biasa hebat kepada saya.
7. Anak-anakku tercinta Muhammad Faiq Dzaky Wellianda dan Muhammad Farrel Aqil Wellianda yang setiap hari menatap mereka makin menambah semangat papa untuk bisa lulus tepat waktu di Program Studi Magister Manajemen Universitas Airlangga.
8. Segenap manajemen di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V yang sudah mendukung 100% untuk penelitian ini agar bisa bermanfaat di perusahaan.

9. Seluruh personil HSE wilayah Jatim Balinus yang sudah bersedia membantu dalam mengumpulkan hasil kuisisioner dan memberikan masukan berarti kepada kami penulis.
10. Teman sekelompok “Pendekar” MM Unair Ang 45 mas Bayu, Mas Aris dan mbak Evi yang sudah sangat membantu sejak semester 1. Kalian luar biasa!!
11. Semua pihak yang telah membantu kelancara tesis ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan yang ada serta kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan dan perbaikan selanjutnya. Pada akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Surabaya, Mei 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

<b>PERNYATAAN</b>	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR</b>	iv
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	x
<b>DAFTAR TABEL</b>	xi
<b>ABSTRAK</b>	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	10
<b>BAB II TINJAUAN PERPUSTAKAAN DAN HIPOTESIS</b>	12
2.1 Penelitian Sebelumnya	12
2.2 Kepemimpinan	15
2.2.1 Definisi Kepemimpinan	15
2.2.2 Teori Kepemimpinan	16
2.2.3 Fungsi <i>Safety Leadership</i>	18
2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transpormasional	21
2.3 Budaya Keselamatan Kerja ( <i>Safety Culture</i> )	22
2.4 <i>Safety Compliance</i>	25
2.5 Kepemimpinan dan <i>Safety Compliance</i>	32



2.6 Kerangka Pemikiran	33
2.7 Hipotesis	34
2.7.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan <i>Safety Culture</i>	34
2.7.2 <i>Safety Culture</i> dan <i>Safety Compliance</i>	34
2.7.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan <i>Safety Compliance</i>	35
2.7.4 Gaya kepemimpinan Transformasional <i>Safety         Culture</i> dan <i>Safety Compliance</i>	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	37
3.1 Pendekatan Penelitian	37
3.2 Identifikasi Variabel	38
3.3 Definisi Operational Variabel	39
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	45
3.5 Sumber Data dan Prosedur Pengumpulan Data	47
3.6 Skala Pengukuran	48
3.7 Teknik Analisa Data	49
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN</b>	56
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	56
4.2 <i>Safety Culture</i> di PT. Pertamina (Persero) - MOR V	60
4.3 Analisa SWOT	62
<b>BAB V ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	65
5.1 Deskripsi Hasil Penelitian	65
5.2 Deskripsi Jawaban Responden	66
5.2.1 Deskripsi Variabel <i>Safety Leadership</i> Responden	67

5.2.2 Deskripsi Variabel <i>Safety Culture</i> Responden	69
5.2.3 Deskripsi Variabel <i>Safety Compliance</i> Responden	73
5.2.4 Deskripsi Seluruh Variabel Penelitian	74
5.3 Validitas dan Reliabilitas Data	75
5.3.1 Validitas Alat Ukur	75
5.3.2 Reliabilitas Alat Ukur	79
5.4 Hasil Path Analysis (Analisa Jalur)	80
5.4.1 Asumsi-Asumsi Path Analysis	80
5.4.2 Hasil Pengujian dengan Path Analysis	83
5.5 Pembahasan	89
5.5.1 Pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>safety culture</i>	89
5.5.2 Pengaruh pengaruh <i>safety culture</i> terhadap <i>safety compliance</i>	90
5.5.3 Pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>safety compliance</i>	92
5.5.4 Pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>safety compliance</i> melalui <i>safety culture</i>	92
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran	96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	99
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 2.1 Urutan Teori Domino Heinrich</b>	<b>26</b>
<b>Gambar 2.2 Konsep Urutan Kecelakaan Kerja Frank E Bird</b>	<b>28</b>
<b>Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis</b>	<b>33</b>
<b>Gambar 3.1 Dimensi Setiap Variabel</b>	<b>45</b>
<b>Gambar 4.1 Lokasi Terminal BBM</b>	<b>59</b>
<b>Gambar 5.1 Hasil Pengujian Path Analysis</b>	<b>83</b>
<b>Gambar 5.2 Koefisien Jalur Tidak Langsung</b>	<b>88</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 <i>Competitiveness and Safety Report</i> , ILO, tahun 2007	2
Tabel 1.2 Rekap Data Kecelakaan Kerja	3
Tabel 1.3 Faktor-Faktor Penyebab Kecelakaan Kerja	4
Tabel 2.1 Perbedaan <i>Safety Culture</i> antara Dua Pimpinan	23
Tabel 2.2 Tipe <i>Human Error</i> Berdasarkan HFACS	31
Tabel 3.1 Jumlah Populasi	46
Tabel 3.2 Pemberian Skor Berdasarkan Skala Likert	49
Tabel 4.1 Struktur Organisasi Region V	60
Tabel 5.1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden	65
Tabel 5.2 Karakteristik Usia Responden	65
Tabel 5.3 Karakteristik Lama Kerja Responden	66
Tabel 5.4 Kategori Penilaian	67
Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Tiap Indikator	68
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel <i>Safety Culture</i> Pada Tiap Indikator	71
Tabel 5.7 Deskripsi Variabel <i>Safety Compliance</i> Pada Tiap Indikator	73
Tabel 5.8 Deskripsi Nilai Minimum, Maksimum, Rata – Rata Variabel Penelitian	75
Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	76
Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Safety Culture</i> Putaran 1	77
Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Safety Culture</i> Putaran 2	78
Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Safety Compliance</i>	79
Tabel 5.13 Hasil Uji Reliabilitas	80
Tabel 5.14 Uji Outlier Data Secara Univariate	81

<b>Tabel 5.15 Uji Outlier Data Secara Multivariate</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 5.16 Uji Normalitas Data Secara Univariate</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 5.17 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Antar Variabel</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 5.18 Nilai Koefisien Determinasi</b>	<b>85</b>
<b>Tabel 5.19 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung</b>	<b>86</b>

## ABSTRAK

Setiap perusahaan yang bergerak di bisnis atau industri minyak dan gas bumi selain membutuhkan biaya operasional yang cukup besar juga harus mempertimbangkan aspek HSE (*Health, Safety, and Environment*) dalam setiap tahapan proses bisnisnya. Berkaca dari kejadian kecelakaan kerja yang berdampak serius terhadap kelangsungan bisnis, PT.Pertamina (Persero) secara korporasi ingin mengambil pelajaran berharga agar kejadian tersebut tidak terjadi di Indonesia. Selama satu dekade terakhir sejak tahun 2004-2014, jumlah kecelakaan kerja (*noncompliance*) di PT.Pertamina (Persero) cukup tinggi yang menyebar cukup merata di Direktorat Explorasi, Direktorat Pengolahan, dan Direktorat Pemasaran, khususnya di Marketing Operation Region V dengan kecelakaan kerja yang cukup tinggi yang sebagian besar disebabkan oleh kesalahan manusia (*human error*) maka perlu dilakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) untuk dapat mengetahui keterkaitan terhadap *safety compliance* dengan membentuk budaya keselamatan kerja (*safety culture*) yang mengakar dari level atas sampai ke level bawah.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan analisa pengaruh gaya kepemimpinan keselamatan kerja transformasional terhadap kepatuhan pekerja (*safety compliance*) dengan *safety culture* perusahaan sebagai *variable intervening*. Penelitian dilakukan secara metode kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner ke pekerja. Dari hasil penelitian ini menghasilkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture* pekerja. Serta *safety culture* juga berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* pekerja. Namun gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* secara langsung, melainkan harus melalui full mediasi dengan *safety culture*. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan, *safety culture* dan *safety compliance* harus menjadi satu kesatuan untuk mencapai target perusahaan dalam keselamatan kerja.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Safety Culture*, *Safety Compliance*



## ABSTRACT

Every company in oil and gas business not only needs large operational cost but also considering HSE (Health, Safety, and Environment) aspects in every activity. Base on previous accident in oil Gas Company that impact seriously in business continuity, PT.Pertamina (Persero) want to take lesson learnt to prevent that issue do not occur in Indonesia. From 2004-2014, noncompliance issues in PT.Pertamina (Persero) has high enough and spread fairly in Exploration, Refinery and Marketing Directorate. Especially in Marketing Operation Region V, most of noncompliance was caused by human error. To overcome this case, we need to research about the influence safety leadership styles to safety compliance with company safety culture that entrenched from top to the bottom level of employees.

In this research, we conducts a research the influence transformational leadership style to the safety compliance with safety culture as intervening variable. This research was conducted quantitative methods with questioners to the employee. Result of this research indicate that there was a significant influence between transformational leadership style with safety culture of employees and also safety culture has a significant influence to the safety compliance of employees. But transformational leadership style was not a significant influence to the safety compliance directly, but it need full mediation with safety culture. This suggests conclude that leader, safety culture and safety compliance must be one unity to achieve company goals in safety performance.

KeyWords : Transformational Leadership Style, Safety Culture, Safety Compliance



***BAB I***  
***PENDAHULUAN***

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

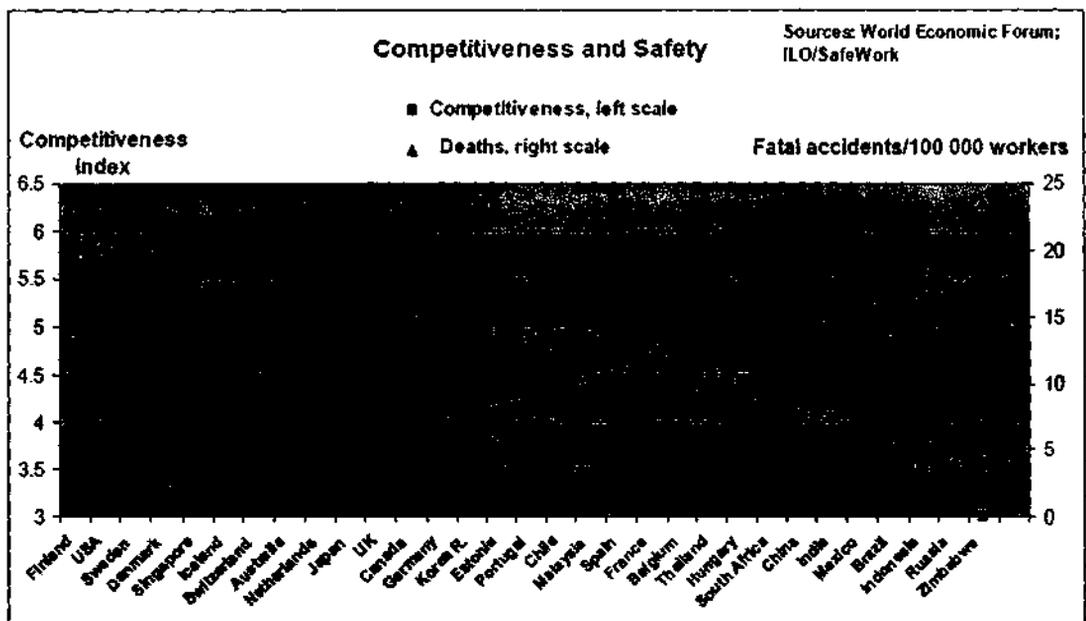
Setiap perusahaan yang bergerak di bisnis atau industri minyak dan gas bumi selain membutuhkan biaya operasional yang cukup besar juga harus mempertimbangkan aspek HSE (*Health, Safety, and Environment*) dalam setiap tahapan proses bisnisnya. Pengelolaan aspek HSE ini juga tidak lepas dari dana yang tidak sedikit serta butuh komitmen dari top manajemen dalam menerapkan Sistem Manajemen HSE (F.A Gunawan, 2013). Beberapa tahun yang lalu dunia minyak dan gas dihebohkan dengan bangkrutnya BP (British Petroleum) akibat tumpahan minyak di Teluk Meksiko. Sebelum kejadian tersebut, BP merupakan perusahaan raksasa di dunia yang sangat disegani oleh seluruh kompetitor di seluruh dunia. Namun akibat kecelakaan kerja tumpahan minyak di lepas pantai, saham BP langsung terjun bebas ke titik terendah (Rosabeth, 2010) serta sangat berdampak terhadap ketidakpercayaan customer dan para stakeholder. Dampak terhadap kecelakaan kerja seperti gunung es atau *iceberg model* (H.W Heinrich 1979), dimana kerugian yang terlihat hanya sebagian kecil saja yaitu biaya untuk merecovery ceceran minyak di sepanjang lepas pantai Teluk Meksiko. Namun kenyataannya, biaya yang muncul jauh lebih besar seperti akar gunung es yang sangat luas yang berada di dasar laut. BP harus mengeluarkan uang miliaran US Dollar untuk membiayai tanggung jawab moral untuk penduduk di sekitar kejadian yang berdampak langsung, biaya hukum/pengadilan internasional, image negatif dari dunia minyak yang menjadi isu perbincangan dan berita selama beberapa



bulan, biaya investigasi, serta biaya-biaya tak terduga lainnya yang akhirnya melemahkan saham perusahaan tersebut.

Mengacu kepada *International Labour Organization (ILO)* di dalam forum *The ILO Report of Work Day for Safety and Health at Work di Geneva Swiss tahun 2007* melaporkan bahwa negara-negara dengan ekonomi yang kompetitif adalah negara yang memiliki catatan kinerja HSE yang baik. Kinerja HSE yang baik akan membantu negara untuk menaikkan produktifitas kinerja individu maupun organisasi. Negara yang paling kompetitif adalah Finlandia dan diikuti peringkat kedua adalah USA. Sedangkan Indonesia berada di peringkat ke-29 masih jauh di bawah negara Asean berturut-turut Singapore, Malaysia, dan Thailand. Indonesia memiliki *competitive index* sebesar 3.5 dengan fatal accidents masih tinggi sebesar 18 per 100.000 pekerja.

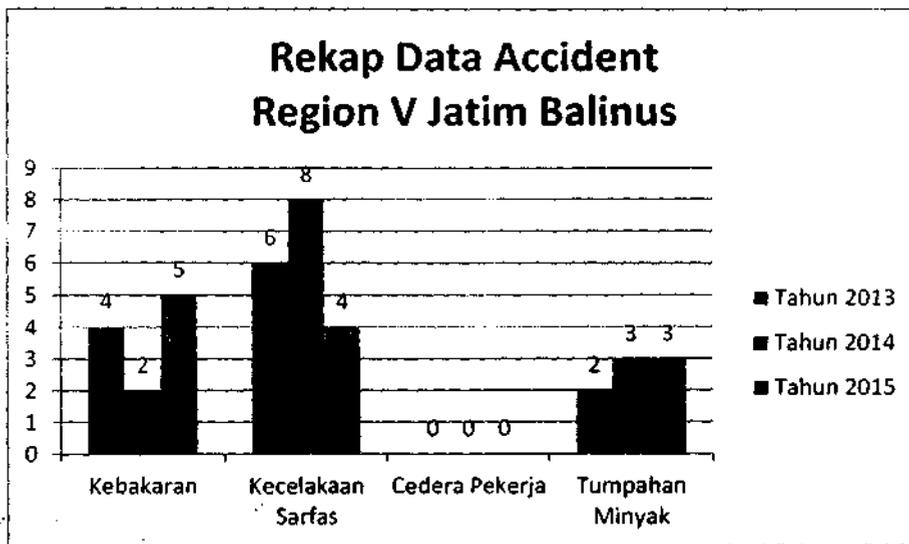
Tabel 1.1 *Competitiveness and Safety Report, ILO, tahun 2007*



Sumber : ILO (International Labour Organization) Report

Berkaca dari kejadian tersebut, PT.Pertamina (Persero) secara korporasi ingin mengambil pelajaran berharga agar kejadian tersebut tidak terjadi di Indonesia. Selama satu dekade terakhir sejak tahun 2004-2014, jumlah kecelakaan kerja di PT.Pertamina (Persero) cukup tinggi yang menyebar cukup merata di Direktorat Explorasi, Direktorat Pengolahan, dan Direktorat Pemasaran. Khusus Marketing Operation Region V Direktorat Pemasaran seperti di tabel bawah ini :

Tabel 1.2 Rekap Data Kecelakaan Kerja



Sumber : Data Kecelakaan Kerja Perusahaan MOR V

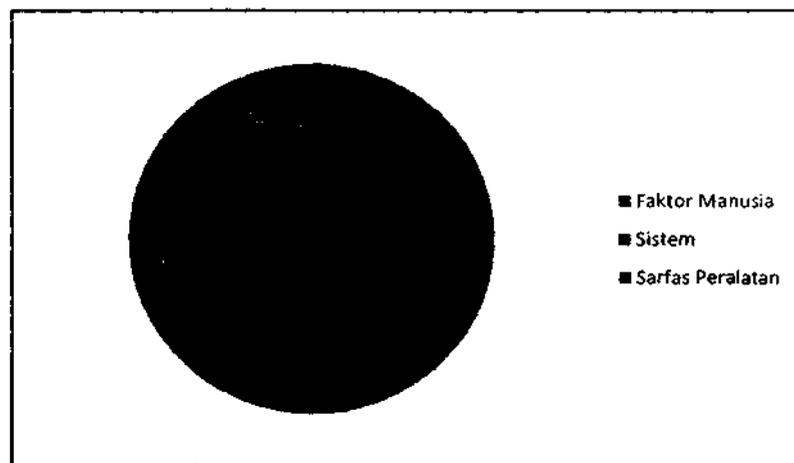
Adapun keterangan dari grafik di atas sebagai berikut:

- Kebakaran adalah kecelakaan kerja yang menimbulkan api pada peralatan atau sarana fasilitas operasional perusahaan.
- Kecelakaan Sarfas adalah kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerusakan sarana fasilitas operasi yang mempengaruhi operasional perusahaan.
- Cedera Pekerja adalah kecelakaan kerja yang mengakibatkan timbulnya cedera pada karyawan perusahaan mulai dari cedera ringan (*minor*) sampai ke cedera berat (*major/fatality*).

- d. Tumpahan minyak adalah kecelakaan kerja yang menyebabkan tumpahan bahan bakar minyak (BBM) ke lingkungan.

Dari data kecelakaan kerja tersebut (*non-compliance* terhadap keselamatan kerja), mengakibatkan menurunnya produktifitas dari perusahaan yaitu terganggunya operasi dan dampak lingkungan masyarakat sekitar yang menimbulkan kerugian yang besar. Hasil investigasi penyebab insiden yang terjadi dari tahun 2013 sampai 2015 mayoritas disebabkan oleh faktor manusia dengan total sebesar 61%, faktor sistem/standar kerja sebesar 30%, serta terkait dengan sarana fasilitas peralatan sebesar 18%. Faktor manusia ini terkait dengan *unsafe action* (perilaku tidak aman) dimana tidak adanya keselarasan antara perilaku Selamat (*safety behavior*) dengan sistem operasi (Terry McSween, 2005).

Tabel 1.3 Faktor-Faktor Penyebab Kecelakaan Kerja



Sumber : Data Kecelakaan Kerja Perusahaan MOR V

Berdasarkan data di atas, faktor penyebab insiden terbesar berada di manusia. Hal ini perlu dianalisa lebih lanjut apakah faktor manusia tersebut disebabkan oleh ketidaktahuan pekerja terhadap kondisi tidak aman atau perilaku tidak aman dalam

bekerja karena lemahnya kepemimpinan atasan sehingga supervisi/pengawasan tidak optimal di lapangan atau budaya keselamatan kerja (*safety culture*) yang mempengaruhi terjadinya ketidakpatuhan (*uncompliance*) terhadap aspek keselamatan kerja. Krisis kepemimpinan ini menjadi dampak terjadinya penurunan produktifitas kerja akibat kecelakaan kerja (*uncompliance*) di PT.Pertamina (Persero) Region V khususnya di bisnis suplai dan pendistribusian BBM (Bahan Bakar Minyak) dimana dalam 3 (tiga) tahun terakhir jumlah kecelakaan kerja menunjukkan jumlah yang masih tinggi dimana di dalam KPI (*Key Performance Indikator*) perusahaan, kecelakaan kerja akan mengurangi nilai performance individu pekerja. Peran pemimpin di PT.Pertamina (Persero) Region V dibutuhkan sebagai koordinator untuk memastikan *safety culture* dilaksanakan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja, serta pemimpin tersebut memastikan mengambil pelajaran dari setiap kecelakaan kerja agar tidak terulang kembali di masa yang akan datang.

Kecelakaan kerja dapat dicegah jika perusahaan *comply* terhadap prosedur, standar keselamatan kerja atau *safety compliance* dan peraturan di tempat kerja. Salah satu cara dalam mempromosikan *safety compliance* adalah dengan penerapan sistem manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Mearn & Flin, 2001). *Safety compliance* dapat membantu meningkatkan kinerja safety di perusahaan dengan keterlibatan pekerja.

Budaya keselamatan kerja (*safety culture*) hanya berkembang jika di perusahaan terdapat 3 unsur utama keselamatan kerja, yaitu kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*), Sistem Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja, dan keterlibatan pekerja dalam upaya keselamatan kerja. Di antara 3 unsur utama, HSE leadership menjadi paling yang menentukan, tanpa kepemimpinan ini sistem manajemen sebaik apapun tidak akan berjalan, termasuk SMK3 (F.A Gunawan, 2013).

Kepemimpinan Keselamatan Kerja (*safety leadership*) adalah kemampuan pimpinan untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi agar semangat dalam mewujudkan terciptanya budaya keselamatan kerja (*safety culture*) guna mencapai operasi unggul. Keselamatan kerja merupakan suatu transformasi budaya yang membutuhkan kepemimpinan transformasional (Gunawan, 2013). Dengan demikian *safety leadership* dengan fokus ke tipe gaya pimpinan transformasional akan mempengaruhi *safety compliance* melalui *safety culture* (Clarke, 2012), dan bagaimana pimpinan dapat menggerakkan bawahannya agar mencapai budaya keselamatan kerja yang maksimal. Menurut Clarke, *safety culture* itu terdiri dari 3 unsur utama yaitu iklim keselamatan kerja di perusahaan, partisipasi pekerja untuk mengikuti setiap program-program keselamatan kerja, dan pemenuhan terhadap peraturan terkait keselamatan kerja. Hal ini juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Chrysanthi Lekka bahwa kepemimpinan transformational terhadap *safety culture* adalah "*acting as role model, inspiring and motivating employee to work safely and showing concern for employee's welfare enhance a number of safety outcomes including fostering perceptions of positive safety climate, promoting high levels of employee participation in safety activities, compliance with safety rules and procedures and safety citizenship behaviours*" (Lekka & Healey, 2012).

Komitmen seorang pemimpin harus dibuat secara tertulis untuk memastikan seluruh seluruh bawahannya mengetahui visi misi pemimpin. Hal ini juga dilakukan di PT.Pertamina (Persero), dimana Direktur Utama membuat kebijakan terkait aspek HSE (*Health, Safety, and Environment*) untuk diaplikasikan ke seluruh unit bisnis dan melakukan management walk through sebagai role model dengan mengunjungi berbagai lokasi kerja untuk melihat implementasi penerapan budaya keselamatan kerja

(*safety culture*). Kebijakan ini kemudian dikomunikasikan ke pimpinan Operation Head Terminal BBM kepada seluruh pekerja yang berada dibawahnya di wilayah Region V. Ini adalah merupakan gaya kepemimpinan transformational di PT.Pertamina (persero). Kemudian kebijakan HSE ini juga dituangkan di dalam UKT (Ukuran Kinerja Terpilih) sehingga pimpinan dapat memonitor implementasi dari penerapan *safety culture* untuk mencegah kecelakaan kerja serta mengarahkan setiap pekerja perihal langkah-langkah yang dilakukan agar bekerja sesuai prosedur.

Penerapan *safety culture* yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan keselamatan kerja (*safety performance*) secara keseluruhan yang berdampak kepada menurunnya angka kecelakaan kerja. *Safety culture is the most important part of enterprise's safety management system, and it also provided direction to the organization structural design and operating procedure, and it will help organization to prevent accidents and improve safety performances* (He & Xu, 2012). Berdasarkan referensi di atas, maka penulis berpendapat bahwa ada keterkaitan antara kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* dengan *safety culture* sebagai variable intervening.

Dengan cukup tingginya kecelakaan kerja yang terjadi di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V yang sebagian besar disebabkan oleh kesalahan manusia (*human error*) maka perlu dilakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan untuk dapat mengetahui keterkaitan terhadap *safety compliance* dengan membentuk budaya keselamatan kerja (*safety culture*) yang mengakar dari level atas sampai ke level bawah. Diharapkan perusahaan dapat tumbuh dan terus berkembang serta semakin kompetitif dibandingkan dengan kompetitor yang lain.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dan identifikasi permasalahan di atas, rumusan permasalahan penelitian adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) yaitu :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *safety culture* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V?
2. Apakah budaya *safety culture* berpengaruh terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *safety compliance* dengan *safety culture* sebagai *variable intervening* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V.
2. Meneliti pengaruh *safety culture* terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V.
3. Meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V.

4. Meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* dengan *safety culture* sebagai *variable intervening* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sejumlah manfaat yaitu:

1. Memberikan masukan ke PT.Pertamina (Persero) Marketing Operating Region V mengenai pengaruh kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) terhadap *safety compliance* dengan *safety culture* sebagai *variable intervening*.
2. Menjadi sumber penelitian lebih lanjut untuk para peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) terhadap *safety compliance* dengan *safety culture* sebagai *variable intervening*.
3. Dapat memberikan hasil yang optimal dalam mengimplementasikan pengetahuan yang penulis terima selama mengikuti pendidikan program Magister Manajemen untuk membantu perusahaan tempat penulis bekerja PT.Pertamina (Persero) Marketing Operating Region V untuk terus maju dengan dan tumbuh menjalankan proses bisnis pendistribusian BBM tanpa adanya kecelakaan kerja.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini terdiri dari 6 (enam) bab dengan sistematika sebagai berikut :

**Bab 1 : Pendahuluan**

Menguraikan mengenai latar belakang dari permasalahan penelitian yaitu pentingnya peran kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) yaitu dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* di sebuah organisasi, dimana gaya kepemimpinan akan mempengaruhi *safety culture* yang akan mempengaruhi pencegahan terhadap *safety compliance*. Lebih lanjut bab ini menguraikan rumusan masalah yang akan dijawab melalui penelitian ini dan juga menjelaskan tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

**Bab 2 : Tinjauan Pustaka**

Menjelaskan mengenai tinjauan kepustakaan meliputi penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain di bidang leadership transformational yang berkaitan dengan *safety culture*, landasan teori terkait dengan *safety culture* dan *safety compliance*, tipe dan gaya kepemimpinan transformasional, serta hipotesis yang digunakan.

**Bab 3 : Metode Penelitian**

Menjelaskan metode penelitian, pendekatan penelitian, desain penelitian, jenis penelitian dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, definisi variable operasional, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan (analisa) data yang digunakan serta batasan penelitian.

**Bab 4 : Gambaran Umum Obyek dan Subyek Penelitian**

Menguraikan sejarah perusahaan (subyek penelitian) dan organisasi perusahaan (obyek penelitian).

### Bab 5 : Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Menguraikan deskripsi hasil penelitian dengan menggunakan alur logika dan pembahasan.

### Bab 6 : Kesimpulan dan Saran

Merupakan bagian akhir dari penelitian ini yang ebrisikan kesimpulan hasil penelitian. Kesimpulan yang disajikan merupakan hasil penelitian di lapangan dan bukan merupakan kesimpulan secara teoritis. Dari hasil temuan diberikan saran ke PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V serta diusulkan penelitian dapat dikembangkan selanjutnya.

***BAB II***  
***TINJAUAN PUSTAKA DAN***  
***HIPOTESIS***

## BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

## BAB II

### TINJAUAN KEPUSTAKAAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan Zohar tahun (2002) yang dijelaskan di dalam jurnal *effective leadership behavior for safety* oleh Lekka (2012). Dalam penelitian tersebut dianalisa hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim budaya keselamatan kerja (*safety culture*), dan penentuan prioritas *safety* pada kecelakaan kerja. Survey dilakukan pada 441 pekerja *metal processing plant* pada perusahaan konstruksi baja. Zohar menemukan bahwa (1) kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terkait dengan penurunan kecelakaan kerja melalui promosi budaya keselamatan kerja (*safety culture*) dengan cara komunikasi yang efektif melibatkan semua pekerja, (2) kepemimpinan transaksional menghasilkan persepsi *safety culture* yang lebih positif dan hanya sedikit pekerja yang berpendapat bahwa keselamatan kerja bukan menjadi prioritas utama, (3) kepemimpinan transformasional menghasilkan persepsi *safety culture* yang positif dalam kondisi dimana *safety* menjadi prioritas utama maupun prioritas tidakan utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Clarke and Wark (2006) terhadap 105 pekerja pada perusahaan UK Glass terkait dengan pengaruh perilaku pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap partisipasi pekerja dalam program keselamatan kerja (*safety participation*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin akan berhasil mempengaruhi pekerja jika (1) pemimpin dapat memberikan antusiasme kepada pekerja perihal pentingnya mengikuti tugas-tugas tertentu, (2) melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan, (3) mengkomunikasikan



dan menjustifikasi alasan-alasan dibalik keputusan yang diambil. Dari penelitian ini, Clarke and Wark menyimpulkan bahwa perilaku terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional (*inspirational and consultation tactics*) dan kepemimpinan transaksional (*rational persuasion*) memiliki dampak positif pada kinerja keselamatan kerja (*safety performance*) pada perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Clarke (2012) dengan judul *Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedent of Safety behaviours*. Penelitian ini dilakukan terhadap 229 pekerja di suatu perusahaan dengan melakukan analisa dari data survey dengan menggunakan meta analisi yaitu menghitung *validity coefficient* untuk mengestimasi korelasi yang tepat antara gaya kepemimpinan terhadap perilaku pekerja terhadap keselamatan kerja (*safety behavior*). Hasil dari penelitian ini adalah (1) pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam mempromosikan kegiatan safety dimana saling terkait dengan tujuan organisasi (2) gaya kepemimpinan aktif transaksional dalam mempromosikan kegiatan safety dimana saling terkait dengan tujuan organisasi. (3) gaya kepemimpinan aktif transaksional jauh lebih kuat dari gaya kepemimpinan transformational terhadap kemampuan pekerja dalam *safety compliance* (pematuhan peraturan safety) dan *safety participation* (keikutsertaan dalam program safety). Sharon Clarke menyimpulkan bahwa diperlukan kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan aktif transaksional agar lebih efektif dalam pengelolaan keselamatan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Xuesheng & Wenbiao (2012) dengan judul *Research on the Relationship Between Safety Leadership and Safety Climate in Coalmines*. Subyek penelitian ini adalah 475 pekerja tambang batubara untuk meneliti

keterkaitan antara kepemimpinan keselamatan kerja dengan budaya keselamatan kerja di perusahaan tambang batubara. Dari penelitian tersebut dihasilkan ada hubungan korelasi antara kepemimpinan keselamatan kerja dengan *safety culture* yang meliputi 4 faktor utama yaitu *safety involvement*, *safety commitment*, *safety training*, dan *safety awareness* untuk semua pekerja. Xuesheng & Wenbiao menyimpulkan di dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan keselamatan kerja adalah faktor yang sangat penting dalam terbentuknya budaya keselamatan kerja (*safety culture*) di perusahaan tambang batu bara. Faktor kepemimpinan ini dapat menciptakan tindak lanjut yang efektif untuk mengurangi perilaku tidak aman (*unsafe behavior*) atau human error di kegiatan pertambangan yang dapat menyebabkan kecelakaan kerja.

Penelitian berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh He, Xu and Fu (2012). Penelitian ini memfokuskan kepada permasalahan dasar pada implementasi budaya keselamatan kerja (*safety culture*) yang mempengaruhi *safety performance* yaitu tingkat kecelakaan kerja. Dalam penelitiannya terdapat 32 elemen dari *safety culture* yang dianalisa. Hasil penelitiannya sebagai berikut, (1) ada keterkaitan antara *safety culture* dengan *safety performance*, dimana *safety performance* merupakan permasalahan mendasar dalam implementasi *safety culture*, (2) *safety culture* adalah sebuah ide dasar dari manajemen pengelolaan *safety* dimana harus memiliki ruang lingkup yang jelas terhadap pembentukan *safety culture* tersebut, (3) 32 elemen dari *safety culture* telah terbukti sebagai faktor kunci untuk mempengaruhi *safety performance* di tempat kerja, (4) dan terakhir keterkaitan antara *safety culture* dengan *safety performance* telah terbukti dalam studi teoritical maupun empirical baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Bhattacharya (2015) dengan judul *Measuring Safety Culture on Ships Using Safety Climate: A Study Among Indian Officers*. Studi ini melibatkan 448 Indian officer yang bertugas di kapal dengan menggunakan kuisisioner. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengamati *safety culture* diantara para officer yang bertugas di kapal dengan variable-variabel *safety* yang telah ditentukan. Adapun kesimpulan dari penelitian ini menurut Yogendra adalah penerapan *safety culture* yang efektif adalah dapat menunjukkan sikap “*no blame*” pada lingkungan kerja untuk setiap terjadinya kesalahan atau kecelakaan kerja. Selain itu sekitar 86% responden berpendapat untuk meningkatkan *shipboard safety*, maka diperlukan *safety training* menjadi prioritas utama untuk pekerja serta kemauan untuk menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) yang tepat.

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur keberhasilan dalam perubahan organisasi. Kepemimpinan dapat mencerminkan asumsi bahwa hal tersebut melibatkan proses pengaruh social dimana pengaruh yang disengaja digunakan oleh satu orang (atau kelompok) atas orang (atau kelompok) lain untuk menyusunaktivitas dan hubungan dalam satu kelompok atau organisasi (Yulk, 2001).

Definisi kepemimpinan menurut Robert dan Hunt yaitu sebagai cara mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama (Robert dan Hunt, 1991). Motivasi yang diberikan selain agar mempunyai semangat dalam bekerja, tetapi juga dilandasi oleh semangat yang tinggi dan penuh percaya diri untuk terus maju dan berkembang.

Menurut Northouse, kepemimpinan sebagai suatu proses dimana suatu individu berusaha untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang sama (Northouse, 2004). Sehingga kepemimpinan merupakan gabungan dari beberapa unsur kepemimpinan suatu proses, kepemimpinan berhubungan dengan pengaruh, kepemimpinan terjadi dalam konteks kelompok, dan kepemimpinan berhubungan dengan pencapaian tujuan.

Menurut John W. Newstrom, kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi dan mendukung pihak lainnya (baik individu atau kelompok) untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai target kinerja (JW Newstrom, 2015). Dalam teori tersebut JW Newstrom menjelaskan terdapat tiga komponen dalam kepemimpinan yaitu mempengaruhi/dukungan, berusaha secara sukarela, dan pencapaian kinerja.

### 2.2.2 Teori Kepemimpinan

Pada jaman dulu kepemimpinan identik dilahirkan bukan dibentuk. Selain itu ada juga pendapat yang menjelaskan bahwa pemimpin itu merupakan hasil pertukaran kelompok. Teori lainnya mengatakan bahwa pemimpin ada karena situasi yang diperlukan atau dibutuhkan.

Didalam ilmu *organizational behavior* (perilaku organisasi) dititikberatkan pada faktor penentu yang memberikan timbal balik pada kepemimpinan. Ada 3 faktor penentu pada hal tersebut yaitu pemimpin itu sendiri (termasuk di dalamnya kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikutnya dan variable-variabel makro) dan perilaku pimpinan itu sendiri.

Teori kepemimpinan terdiri dari 4 klasifikasi utama yaitu *trait, behavioral, contingency dan integrative*.

### 1. Teori *Trait*

Teori ini diawali oleh asumsi bahwa pemimpin itu terlahir bukan dibentuk. Dalam teori Greatman dijelaskan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat tersebut atau tidak mempunyai sifat kepemimpinan. Analisa ilmiah tentang kepemimpinan ini dimulai memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri. Menurut Toha (1983) pemimpin adalah “suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman”.

### 2. Teori *Behavioral*

Merupakan teori perilaku kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yang efektif. Pada teori ini lebih difokuskan pada cara mengklarifikasikan perilaku pemimpin yang akan memfasilitasi pemahaman tentang kepemimpinan. Banyak penelitian yang meneliti tentang hubungan perilaku dan efektifitas kepemimpinan, tetapi tidak ditemukan adanya satu perilaku tertentu yang terbaik untuk segala situasi.

### 3. Teori *Contingency*

Pada teori ini digambarkan perilaku pemimpin yang tepat berdasarkan sudut pandang pemimpin, pengikut dan situasi. Karakter yang tepat berdasar sudut pandang pemimpin, pengikut dan situasi. Karakter atau perilaku manakah yang akan menghasilkan kepemimpinan yang sukses dalam berbagai variable situasi, penekanan pentingnya faktor situasi, seperti kondisi pekerjaan, lingkungan luar, serta karakteristik dari pengikut. Dalam teori ini

para peneliti berusaha menemukan batasan dimana kerja manajerial sama atau berbeda dalam tipe organisasi, level manajemen dan kultur yang berbeda.

#### 4. Teori *Integrative*

Teori ini menggabungkan tiga teori sebelumnya yaitu *trait*, *behavioral*, dan *contingency theory*. Gabungan teori ini untuk menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang sukses dan berpengaruh. Teori ini menggambarkan karakteristik dan perilaku yang mendukung efektifitas pemimpin dan mencari tahu alasan mengapa perilaku yang sama dari pemimpin menghasilkan efek yang berbeda bagi pengikutnya tergantung pada situasinya.

### 2.2.3 Fungsi Kepemimpinan Keselamatan Kerja (*Safety Leadership*)

Kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menggerakkan anggota organisasi / perusahaan agar bersemangat dalam upaya mengendalikan resiko kerja dan operasi, sehingga dapat dicegah terjadinya insiden yang merugikan (Gunawan, 2013). Fungsi *safety leadership* sangat penting dalam menentukan keberhasilan upaya keselamatan kerja di perusahaan. Peranan ini hanya dapat diwujudkan dengan dukungan dan komitmen dari pucuk pimpinan yang keluar dari dalam hati nurani yang berlandaskan pada prinsip universal. Adapun tindakan-tindakan yang dapat digunakan oleh *safety leader* adalah (Gunawan, 2013) :

1. Menunjukkan komitmen dalam upaya keselamatan kerja.

2. Menjadi contoh perilaku (*role model*) bahwa keselamatan kerja (dalam cakupan yang lebih luas *HSE (Health, Safety, & Environment)* sama pentingnya dengan operasi.
3. Memastikan bekerjanya sistem manajemen keselamatan kerja (penentuan tanggung jawab bidang keselamatan kerja, pembinaan dan pengembangan SDM, pengelolaan asset, prosedur dan praktik kerja di daerah operasi).
4. Menjadikan keselamatan kerja sebagai bagian penting Ukuran Kinerja Terpilih (UKT) atau *Key Performance Indicator (KPI)*.
5. Memantau kinerja keselamatan kerja baik indikator "*lagging*" maupun "*leading*" dan memberikan dukungan penuh terhadap tindak lanjut untuk memperbaiki sistem pengendalian manajemen berdasarkan prioritas resiko secara berkelanjutan.

Komitmen pemimpin terhadap keselamatan kerja diwujudkan dalam memadukan keselamatan kerja ke dalam bisnis yaitu ke dalam tata nilai, misi, dan visi perusahaan. Dengan dimasukkannya keselamatan kerja sebagai bagian terpadu dari visi bisnis, maka saat dirumuskan strategi untuk mewujudkan visi tersebut, aspek pengendalian resiko yang terkait dengan strategi sudah terpadu di dalamnya. Upaya mencapai visi ini melalui kebijakan tertulis oleh pucuk pimpinan perusahaan.

Contoh perilaku (*role model*) merupakan peran yang sangat penting dari seorang pemimpin. Hal ini juga berlaku bagi upaya keselamatan kerja. Agar pemimpin dapat menjadikan dirinya sebagai teladan perilaku keselamatan kerja maka perlu meyakinkan ke diri sendiri terlebih dahulu perilaku seperti apa yang mesti ditunjukkan agar semua pengikut dapat melihat dan yakin bahwa saya mengutamakan keselamatan kerja. Beberapa contoh *role model* menurut Gunawan adalah sebagai berikut :

- Mematuhi dan menerapkan aturan keselamatan kerja secara konsisten dan tanpa pengecualian, seperti penggunaan Alat Pelindung Diri (APD).
- Mengkomunikasikan pentingnya keselamatan kerja bagi kelangsungan operasi yang dapat dilakukan pada pertemuan formal (rapat) dan informal (saat kunjungan ke lapangan kerja).
- Terlibat dalam kegiatan keselamatan kerja.
- Memberikan dorongan atau semangat agar pekerja mau secara sukarela dan senang hati terlibat dalam kegiatan keselamatan kerja, sebagai contoh memberikan penghargaan atas tercapainya sasaran kinerja keselamatan kerja.

Bekerjanya sistem manajemen keselamatan kerja merupakan syarat utama dari keberhasilan pengendalian resiko operasi. Pimpinan tertinggi harus memastikan bahwa standar keselamatan kerja ini dapat terpenuhi di seluruh aspek kegiatan operasi. Sistem ini diisyaratkan penyiapan SDM yang sesuai standar kompetensi yang dibutuhkan jabatannya. Agar para petugas di setiap jabatan memahami tugas keselamatan kerjayang terintegrasi dalam tugas operasi maupun penunjang operasi, maka tugas dan tanggung jawab keselamatan kerja perlu dicantumkan dalam uraian jabatan, spesifikasi pekerjaan, pembinaan, dan pelatihan tenaga kerja.

Dalam penyusunan UKT (Ukuran Kinerja Terpilih) perlu memasukan kinerja keselamatan kerja (leading dan lagging). Tanpa memasukkan keselamatan kerja dalam UKT dari unit operasi dan kinerja perusahaan maka keselamatan kerja akan hilang dari pandangan semua pekerja tanpa kecuali. Pentingnya keselamatan kerja untuk masuk dalam UKT sudah disadari oleh Bob Duley, CEO BP setelah bencana Deepwater Horizon di Teluk Meksiko tahun 2010. Oleh karena itu Bob Dudley menjadikan kinerja

keselamatan kerja sebagai syarat diberikannya bonus kepada karyawan. Ia mengatakan *"we are taking thi step in order to be absolutely clear that safety, compliance and operational risk management is BP's number one priority, well ahead of all other priorities"* (Sylvia pfeifer, *"BP Links Bonuses to Safety performance, Financial Times, October 18, 2010*).

#### 2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang Sosilog Jerman Max Weber (Donnelly *et al*, 1998:358, Stoneret *al*,1993:489) memperkenalkan konsep kharisma dalam kepemimpinan. Pandangannya bahwa pemimpin yang penuh kharisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya. Burn (1978) mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* adalah *"a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation"*. Yaitu merupakan sebuah proses dimana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi. Pada tahap selanjutnya konsep kepemimpinan transformasional mengalami perkembangan yaitu dengan adanya berbagai karakteristik yang melingkupinya. Ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut: (Bass dan Avolio , 1994)

- 1) *Idealized Influence – Charisma*, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
- 2) *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

- 3) *Intellectual Stimulation*, yaitu meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.
- 4) *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

*Safety leadership* yang dengan gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan persepsi *safety culture* yang positif dalam kondisi dimana safety menjadi prioritas utama maupun prioritas tidakan utama (Zohar, 2002), dimana seorang pemimpin harus :

- a. *Safety focus leader*, dimana pemimpin harus berperan aktif dalam mempromosikan keselamatan kerja. Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan iklim keselamatan kerja di dalam organisasi.
- b. Kepemimpinan transformasional memberikan pelatihan yang cukup kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja keselamatan yang baik (*safety performance*).
- c. Penerapan *safety performance* yang baik merupakan cerminan dari pengawasan pimpinan perihal bagaimana dalam melakukan pengawasan terhadap keselamatan kerja.

### 2.3 Budaya Keselamatan Kerja (*Safety Culture*)

Menurut Terrance E.Deal & Allen A.Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* menyatakan keselamatan kerja adalah suatu transformasi budaya yang membutuhkan kepemimpinan transformational. *Safety culture* dari penjelasan terrace tersebut diciptakan dan dibentuk oleh pimpinan yang bisa mempengaruhi semua

bawahannya dan dapat memberi contoh terhadap implementasi *safety culture* di organisasi. Teori Terrace ini menjadi acuan perusahaan jasa konsultasi *safety culture* seperti DuPont dan DNV-GL dalam memberikan sistem budaya keselamatan kerja di seluruh dunia sampai dengan saat ini.

Ada 3 (tiga) ciri-ciri budaya keselamatan kerja (*safety culture*) menurut Gunawan tahun 2013 adalah sebagai berikut :

1. Perilaku anggota organisasi.

Terdapat dua perilaku utama dalam organisasi yaitu para pemimpin dan para tenaga kerja (dari tingkat pengawas sampai ke operator). Perilaku tenaga kerja sangat ditentukan oleh perilaku para pemimpinnya. Dari para pemimpin akan terlihat tinggi rendahnya budaya keselamatan (*safety culture*) di tempat kerja. Pada tabel di bawah ini ditunjukkan perbedaan perilaku pimpinan yang memiliki *safety culture* yang kuat dan yang lemah.

Tabel 2.1 Perbedaan *Safety Culture* antara Dua Pimpinan

<i>Safety culture</i> yang lemah	<i>Safety culture</i> yang kuat
Sering mengambil jalan pintas hanya untuk mengejar produksi (jumlah, waktu, biaya, dan mutu) tanpa mempertimbangkan aspek resiko.	Dalam setiap keputusannya, pimpinan mempertimbangkan aspek resiko yang terkait.
Kurang menghargai keselamatan	Keselamatan menjadi bagian dari nilai inti organisasi / perusahaan.
Kurang peka terhadap resiko bahaya dari operasi.	Selalu berupaya memahami resiko yang mungkin timbul dan memikirkan cara mengendalikannya.
Menyediakan sumber daya yang minimal untuk mengendalikan resiko.	Menyediakan sumber daya yang sepadan dengan resiko yang dihadapi.

Kurang memperhatikan tanda-tanda permasalahan keselamatan.	Berupaya belajar dari pengalaman permasalahan keselamatan yang terjadi untuk mencegah permasalahan mendatang.
Menerima dan menjadikan normal kinerja buruk untuk kondisi tidak aman atau perilaku tidak aman (substandard practices & conditions)	Melakukan upaya perbaikan terhadap kinerja buruk keselamatan kerja secara berkelanjutan.

Sumber : HSE Leadership, FA Gunawan 2013

Dengan memiliki *safety culture* yang kuat dari seorang pemimpin, maka tingkat pengawas di bawahnya akan memegang teguh tata nilai keselamatan yang baik dengan tidak membiarkan tenaga kerja untuk bekerja secara berbahaya dan mengambil jalan pintas tanpa upaya pengendalian resiko yang memadai. Begitu juga dengan tenaga kerja (operator) di bawahnya akan mematuhi prosedur keselamatan kerja yang berlaku, melaporkan keadaan yang tidak aman kepada pengawasnya, serta dapat berpartisipasi dalam program keselamatan kerja perusahaan.

2. Keadaan peralatan, prasaranan dan lingkungan fisik di tempat kerja.

Tempat kerja yang sudah terbina *safety culture* yang baik maka tidak mungkin dibiarkan peralatan, prasarana maupun lingkungan kerja yang tidak sesuai standar, karena akan berpotensi menjadi penyebab kecelakaan kerja.

Dengan *safety culture* ini, akan dipastikan peralatan dan prasarana serta *housekeeping* tempat kerja harus prima dan sesuai standar.

3. Wujud lain budaya keselamatan kerja (*safety culture*).

Wujud lain dari *safety culture* adalah dipasangnya simbol-simbol atau slogan-slogan untuk mengingatkan tata nilai dan norma keselamatan. Simbol dan slogan yang terpasang di perusahaan digunakan untuk media komunikasi untuk partisipasi semua anggota organisasi. Selain itu wujud *safety culture* yang lain dilakukan *learning from success / incident* (belajar dari keberhasilan / kecelakaan kerja) dari setiap departemen untuk menjadi pembelajaran departemen lainnya.

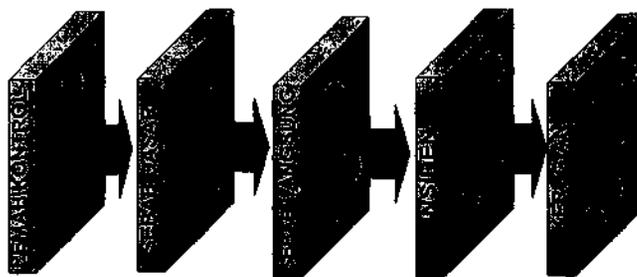
#### **2.4 Safety Compliance**

*Safety Compliance* merupakan suatu upaya bagaimana karyawan dapat mengikuti dan mematuhi prosedur dan *safety rule* untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja di tempat kerja (Clarke and Wark, 2006). Menurut Jane & Esther, 2015, terdapat 2 dimensi dalam *safety compliance* yaitu komunikasi dan *safety training*.

- a. Komunikasi, komitmen manajemen dan program-program keselamatan kerja disampaikan ke karyawan. Manajemen memfasilitasi dan membuat perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring terhadap program keselamatan kerja di perusahaan, serta dilakukan komunikasi secara terbuka antara karyawan dan manajemen.
- b. *Safety training*, karyawan diberikan pelatihan terkait keselamatan kerja yang disesuaikan dengan bidang pekerjaan masing-masing. Terdapat bagian pengelola *safety training* karyawan serta adanya komitmen manajemen untuk menyetujui pelaksanaan pelatihan tersebut.

*Safety compliance* mempengaruhi terhadap angka kecelakaan kerja sebuah perusahaan, dimana angka kecelakaan kerja dapat ditekan jika *safety compliance* pekerja terhadap safety tinggi (Brid, 1990). Definisi Bird terkait teori kecelakaan pada perusahaan adalah yaitu kecelakaan merupakan suatu kejadian yang tidak dikehendaki, dapat mengakibatkan kerugian jiwa serta kerusakan harta benda dan biasanya terjadi sebagai akibat dari adanya kontak dengan sumber energi yang melebihi ambang batas atau struktur. Memodifikasikan teori Domino Heinrich dengan mengemukakan teori manajemen yang berisikan lima faktor dalam urutan suatu kecelakaan, antara lain :

1. *Manajemen Kurang Kontrol.*
2. *Sumber Penyebab Dasar*
3. *Gejala Penyebab Langsung (praktek dibawah standar).*
4. *Kontak Peristiwa/ Insiden (kondisi dibawah standar).*
5. *Kerugian Gangguan (tubuh maupun harta benda).*



Gambar 2.1 Urutan Teori Domino Heinrich

Teori Domino yang ditampilkan menjelaskan tentang proses terjadinya kecelakaan ke dalam 5 tahapan yaitu :

1. ***Lack of Control - Management*** , Kata control dalam faktor ini didasarkan pada 4 fungsi dari professional management (planning – organizing – leading –controlling)

dalam penggunaan yang umum pada kalimat “loss control”, kata control didasarkan pada peraturan umum, perintah, pengendalian, atau penahan kerugian terjadi lagi.

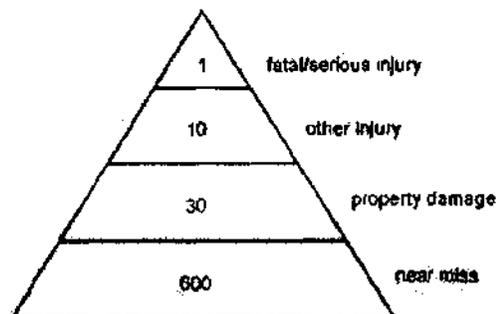
**2. Basic Cause –Origin (Etiology) Factor individu (personal)** dan faktor yang terkait dengan pekerjaan merupakan penyebab dasar dari kecelakaan atau pemicu insiden. Faktor individu meliputi kurangnya pengetahuan dan pelatihan, motivasi yang kurang dan masalah fisik atau mental. Sedangkan factor pekerjaan meliputi standar kerja yang tidak sesuai dan penggunaan yang tidak normal. Origins didasarkan pada sumber, dan identifikasi dari sumber sebagai penyebab dasar yang disajikan melalui akar penyebab bertujuan untuk mencapai pengendalian yang lebih efektif daripada mencegah gejala (*symptom*) dari masalah.

**3. Immediate Cause –symptoms** Penyebab yang masuk alam faktor ini adalah tindakan tidak aman atau kondisi tidak aman. Pada kenyataannya, penyebab langsung biasanya hanya merupakan gejala dari masalah yang sebenarnya. Ketika kita memecahkan gejala dan tidak mengidentifikasi masalah yang menjadi dasar, kita tidak akan mampu mengoptimalkan pengendalian yang permanen.

**4. Accident/Incident –Contact Kecelakaan** dijelaskan sebagai kejadian tidak diinginkan yang menyebabkan penderitaan fisik, cedera, dan kerusakan property. Kata “*contact*” muncul dalam domino pada titik ini karena berdasarkan sejumlah penelitian di dunia melihat kecelakaan dengan contact sumber energy (elektrik, kimia, ion, suhu, kinetic, radiasi dan lain lain) yang berada diatas nilai ambang batas dari tubuh atau struktur, atau “*contact*” dengan substansi yang bercampur dengan proses normal tubuh.

**5. Injury –damage –loss.** Kata “*injury*” dijelaskan sebagai kerugian yang berakhir pada kerusakan fisik individu yang mana jenisnya bermacam-macam, seperti *traumatic injury*, luka, kecacatan pada mental, kerusakan syaraf atau efek sistematik lainnya. Kata “*damage*”

ini dijelaskan sebagai kerusakan property. Keperahan dari kerugian akibat kerusakan property dan kecacatan pada fisik dapat diminimalisasi dari beberapa tindakan pada setiap poin tahapan kejadian kecelakaan. Konsep Rasio Kecelakaan Heinrich Usaha pencegahan kecelakaan kerja hanya berhasil apabila dimulai dari memperbaiki manajemen tentang keselamatan kerja. Kemudian, praktek dan kondisi di bawah standar merupakan penyebab terjadinya suatu kecelakaan dan merupakan gejala penyebab utama akibat kesalahan manajemen. Disebut pula, bahwa setiap 1 kecelakaan berat akan disertai 10 kecelakaan ringan, 30 kecelakaan harta benda, dan 600 kejadian lainnya yang hampir celaka. Dalam teori yang disampaikan oleh Bird terjadinya kecelakaan kerja dapat menimbulkan kerugian berupa cedera atau kematian pada pekerja, harta benda (property), kerusakan lingkungan, proses. Salah satu kerugian yang diakibatkan oleh kecelakaan adalah waktu hilang kerja sebagai:



Gambar 2.2 Konsep Urutan Kecelakaan Kerja Bird

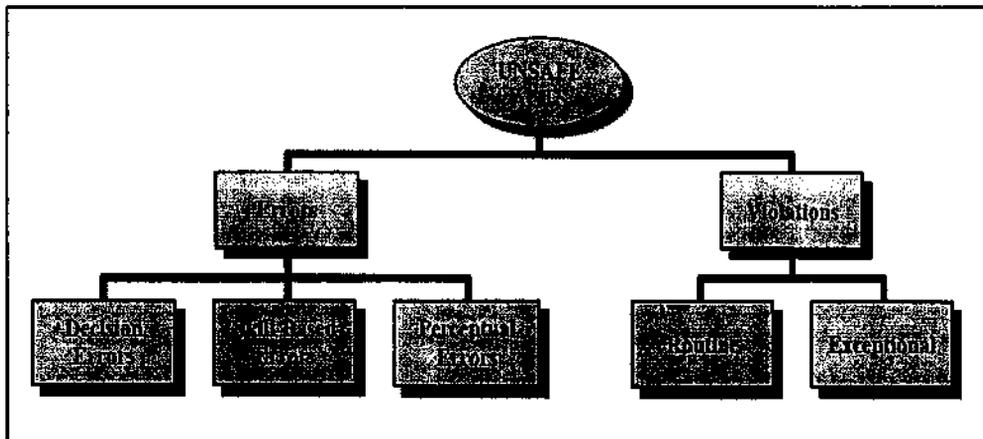
1. Waktu pekerja yang terluka yaitu; waktu produktif hilang, oleh karena karyawan terluka dan tidak dapat digantikan dengan kompensasi.
2. Waktu teman kerja yaitu:
  - a. Waktu hilang dari teman kerja ditempat kejadian, seperti membantu korban kerumah sakit atau ambulans.

- b. Waktu hilang dikarenakan simpati dan keingintahuan dan pekerjaan terhenti pada saat kecelakaan dan sesudah kejadian sebab adanya diskusi tentang kejadian.
  - c. Waktu hilang dikarenakan membersihkan bekas kecelakaan, mengumpulkan sumbangan untuk membantu korban dan keluarganya.
3. Waktu supervisor (atasan) yaitu;
- a. Waktu membantu korban.
  - b. Waktu untuk menginvestigasi penyebab kecelakaan, misalnya investigasi awal, tindak lanjut, penelitian untuk pencegahan.
  - c. Waktu untuk mengatur kelangsungan pekerjaan, mendapatkan material baru, dan penjadualan kembali.
  - d. Seleksi dan pelatihan pekerja baru, mencakup memeriksa aplikasi kerja, evaluasi calon pekerja, pelatihan pekerja baru, memidahkan kerja.
  - e. Waktu untuk mempersiapkan laporan kecelakaan, seperti laporan pekerja cedera, laporan kerusakan barang, laporan incident, kesesuaian laporan, sarana kecelakaan dan lain sebagainya.
  - f. Waktu untuk berpartisipasi pada saat mendiskusikan tentang kasus kecelakaan.
4. Kerugian-kerugian yang bersifat umum yaitu;
- a. Waktu produksi yang hilang karena adanya kekecewaan, shock atau adanya peralihan perhatian pekerja, proses kerja lambat, diskusi dengan pekerja lain seperti “apakah kamu dengar...?”

- b. Kerugian yang diakibatkan oleh terhentinya mesin, kendaraan, pabrik, fasilitas dan sebagainya yang bersifat sementara, atau jangka panjang serta, mempengaruhi peralatan dan penjadualan
  - c. Efektifitas pekerja yang terluka seringkali berkurang setelah kembali bekerja
  - d. Kerugian bisnis dan keinginan untuk berusaha, publisitas yang buruk, masalah yang ditimbulkan adanya rekrutmen baru
  - e. Memperbesar biaya legal seperti kompensasi, tanggung jawab dalam penanganan klaim dibandingkan biaya langsung berupa peningkatan biaya untuk asuransi
5. Kerugian-kerugian yang berupa properti yaitu;
- a. Pengeluaran untuk penyediaan barang dan peralatan yang bersifat emergency
  - b. Biaya material dan peralatan untuk memperbaiki dan memindahkan barang
  - c. Biaya yang diakibatkan karena lamanya waktu memperbaiki peralatan dan pemindahan sehingga berkurangnya produktifitas dan tertundanya waktu pemeliharaan peralatan lain
  - d. Biaya yang timbul karena tindakan perbaikan
  - e. Kerugian akibat persediaan suku cadang tidak mutakhir (kuno) untuk peralatan yang rusak
  - f. Biaya pengamanan dan peralatan emergency
  - g. Kehilangan produksi selama kurun waktu pada saat reaksi pekerja, investigasi, pembersihan, perbaikan dan sertifikasi
6. Kerugian lainnya yaitu; penalty , denda, dan adanya iuran. Kejadian kecelakaan yang menimbulkan cedera atau tidak, akan berdampak pada besarnya kerugian yang dialami.

*The Human Factor Theory* menyatakan bahwa setiap kecelakaan yang terjadi dalam rangkaian peristiwa disebabkan oleh kesalahan manusia. Dalam buku *Occupational Safety And Health*, Geotsch membahas faktor-faktor yang dapat menyebabkan kesalahan manusia tersebut antara lain: - Overload, terlalu banyak atau berlebihnya beban kerja yang diterima baik secara physical atau psychical. Faktor-faktor yang termasuk dalam overload seperti faktor lingkungan, faktor internal, dan faktor situasi saat itu. - Respon yang tidak sesuai dari situasi yang dihadapi, seperti mengenali bahaya tapi tidak memperbaiki, mengindahkan keselamatan dan memindahkan pengaman. - Aktifitas yang tidak sesuai atau tidak memadai, seperti melakukan pekerjaan tanpa training dan salah menilai tingkat resiko dari kegiatan yang dilakukan.

Tabel 2.2 Tipe *Human Error*



Sumber : HFACS (*The Human Factors Analysis and Classification System*)

## 2.5 Kepemimpinan dan *Safety Compliance*

Menurut DNV-GL tahun 2013 *International Sustainability Rating System (ISRS) Book Of Knowledge*, sebagai bentuk dalam evaluasi kepatuhan (*compliance*) dan ketaatan dari kecelakaan kerja yang terjadi, pimpinan harus melakukan investigasi untuk setiap kecelakaan kerja yang terjadi serta menciptakan budaya “tidak menyalahkan” untuk setiap kecelakaan kerja dengan target setiap pekerja mau melaporkan setiap kejadian atau kejadian *nearmiss* (hampir celaka). Pemimpin perusahaan memimpin dalam pelaksanaan investigasi tersebut. Adapun langkah-langkah yang dilakukan pemimpin dalam menginvestigasi kecelakaan kerja adalah sebagai berikut :

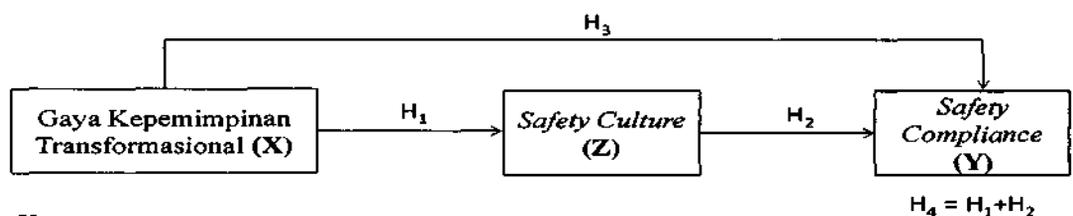
1. Membuat dan mengesahkan sistem atau prosedur untuk belajar dari kejadian di perusahaan. Sistem ini menjelaskan jenis kejadian apa saja yang perlu dilakukan investigasi, kapan dan bagaimana kejadian dilaporkan, tanggung jawab investigasi, siapa yang melaksanakan investigasi, analisa sebab-sebab serta adanya sistem tindak lanjut.
2. Pimpinan memastikan laporan investigasi mencakup penjelasan gambaran apa yang terjadi, tindakan awal yang dilakukan, penilaian potensi keparahan dan kemungkinan frekuensi untuk terulang kembali, identifikasi penyebab langsung, identifikasi penyebab dasar, identifikasi lack of control, tindakan perbaikan yang dilakukan, pemberitahuan ke pihak yang berwenang, serta memastikan tindakan perbaikan telah selesai dilaksanakan.
3. Pimpinan memastikan membuat rekomendasi dari setiap kecelakaan kerja yang merupakan hasil kesepakatan tim investigasi secara obyektif, serta memastikan ditindaklanjuti oleh bawahan terkait dan dikomunikasikan ke pekerja yang terpengaruh oleh kegiatan tersebut.

4. Pimpinan memastikan melakukan monitoring terhadap tindaklanjut pelaksanaan rekomendasi setiap kecelakaan kerja serta monitoring terhadap kondisi hampir celakan (*near miss*) yang berpotensi berdampak besar bagi perusahaan, serta melakukan analisa setiap rekomendasi yang terlambat untuk ditindaklanjuti.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan analisa dari beberapa literatur terkait dan bukti-bukti empiris terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka selanjutnya disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang secara diagramatis menggambarkan alur pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini. Secara garis besar, kerangka pemikiran teoritis penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.3.

Pada gambar tersebut menjelaskan hubungan langsung antara variabel-variabel independen kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan budaya keselamatan kerja (*safety culture*) sebagai *variable intervening* dengan *variable dependen* kecelakaan kerja.



Sumber : Dikembangkan dari Penelitian Flin & Yule (2004), Lekka, Healy, Hill, Buxton, Derbyshire (2012), Xu, Sheng, Wenbiao (2012), Clarke (2012), He, Xu, Fu (2012), Jane, Esther (2015)

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

## 2.7 Hipotesis

### 2.7.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Safety Culture*

Menurut Deal & Kennedy, 1982 dalam bukunya *Corporate Culture* menyatakan keselamatan kerja adalah suatu transformasi budaya yang membutuhkan kepemimpinan transformational. *Safety culture* dari penjelasan terrace tersebut diciptakan dan dibentuk oleh pimpinan yang bisa mempengaruhi semua bawahannya dan dapat memberi contoh terhadap impelentasi *safety culture* di organisasi.

Kepemimpinan transformational terhadap *safety culture* adalah “*acting as role model, inspiring and motivating employee to work safely and showing concern for employee's welfare enhance a number of safety outcomes including fostering perceptions of positive safety climate, promoting high levels of employee participation in safety activities, compliance with safety rules and procedures and safety citizenship behaviours*” (Lekka & Healey, 2012).

**H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *safety culture* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V**

### 2.7.2 *Safety Culture* dan *Safety Compliance*

Penerapan *safety culture* yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan keselamatan kerja (*safety performance*) secara keseluruhan yang berdampak kepada menurunnya angka kecelakaan kerja. *Safety culture is the most important part of enterprise's safety management system, and it also provided direction to the organization structural design and operating procedure, and it will help organization to prevent accidents and improve safety performances* (He & Xu, 2012).

**H<sub>2</sub> : *Safety culture* berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V**

### **2.7.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Safety Compliance***

Pimpinan harus melakukan investigasi untuk setiap kecelakaan kerja yang terjadi serta menciptakan budaya “tidak menyalahkan” untuk setiap kecelakaan kerja dengan target setiap pekerja mau melaporkan setiap kejadian atau kejadian nearmiss / hampir celaka. (Dnv, 2013). Mullen and Kelloway (2009) ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *safety performance* dalam suatu organisasi yang terkait dengan kecelakaan kerja.

**H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V**

### **2.7.4 Gaya kepemimpinan Transformasional *Safety Culture* dan *Safety Compliance***

Definisi Bird Jr, 1990 terkait teori kecelakaan (*uncompliance*) pada perusahaan adalah yaitu kecelakaan merupakan suatu kejadian yang tidak dikehendaki, dapat mengakibatkan kerugian jiwa serta kerusakan harta benda dan biasanya terjadi sebagai akibat dari adanya kontak dengan sumber energi yang melebihi ambang batas atau struktur. Memodifikasikan teori Domino Heinrich dengan mengemukakan teori manajemen yang berisikan lima faktor dalam urutan suatu kecelakaan, antara lain : *Manajemen Kurang Kontrol, Sumber Penyebab Dasar, Gejala Penyebab Langsung*

*(praktek dibawah standar), Kontak Peristiwa/ Insiden (kondisi dibawah standar), Kerugian Gangguan (tubuh maupun harta benda).*

**H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* dengan *safety culture* sebagai variable intervening di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V**

***BAB III***  
***METODE PENELITIAN***

## BAB III

# METODE PENELITIAN

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Safety Compliance* dengan *Safety Culture* sebagai Variabel Intervening di PT.Pertamina (Persero) Region V yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada pengujian teori-toeri melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka serta melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Output yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan bisa menjelaskan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Safety Compliance* dengan *Safety Culture* sebagai Variabel Intervening.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan *skala Likert*. Metode survey memiliki beberapa keunggulan sebagai alat ukur diantaranya metode ini merupakan pilihan yang lebi cepat, efisien dan alat yang akurat untuk menggambarkan informasi tentang sebuah populasi. Sedangkan untuk analisa data pada penelitian ini akan menggunakan analisa jalur (*path analysis*).

Asumsi kunci dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan bisa dipercaya. Pada penelitian ini metode survey dilakukan dengan cara penyebaran kuisisioner. Penyebaran kuisisioner kepada responden



didistribusikan langsung oleh peneliti. Kusioner yang digunakan memuat daftar pertanyaan yang bersifat tertutup karena alternatif jawaban telah disediakan.

Sebagai acuan tambahan juga digunakan data sekunder. Data sekunder merupakan dokumen-dokumen data hasil penelitian sebelumnya untuk melengkapi analisa penelitian ini.

Selain melakukan penyebaran angket/kusioner, peneliti juga melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang dipandang mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan, *safety culture* dan kecelakaan kerja di lingkungan PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V.

### 3.2 Identifikasi Variabel

Penelitian ini menggunakan 3 variabel yang saling berhubungan yang diklasifikasikan menjadi :

1. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variable lainnya. Variabel independen pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X).
2. Variabel intervening adalah variabel yang bersifat perantara dari variabel independen ke variabel dependen, dalam penelitian ini variabel intervening adalah *safety culture* (Z).
3. Variabel dependen adalah suatu variabel yang tercakup di dalam hipotesis penelitian, yang keragamannya ditentukan atau tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah *Safety Compliance* (Y).

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah memberi makna terhadap variabel tersebut sehingga menjadi spesifik dan terukur. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur nilai setiap variabel diperoleh dari teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dan dilakukan penyesuaian seperlunya sehingga indikator-indikator tersebut validitasnya terpenuhi.

#### 3.3.1 Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa bagi pengikutnya. Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada penelitian Bass & Avolio (1994) adalah :

1. *Idealized influence*, merupakan perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri/keyakinan dari orang-orang yang dipimpinnya. Indikator untuk kuesioner terdiri dari:
  - a. Bawahan merasa nyaman bila atasan berada di sekitar mereka untuk memastikan pekerja bekerja sesuai dengan prosedur *safety*.
  - b. Bawahan percaya kemampuan atasan dalam menyelesaikan masalah *safety*.
  - c. Bawahan percaya sepenuhnya pada atasan mereka dalam implementasi *safety*.
2. *Inspirational Motivation*, merupakan perilaku pemimpin yang senantiasa menyediakan tantangan bagi para pengikut, mendorong dan antusias pada tugas yang diberikan. Indikator untuk kuesioner terdiri dari :
  - a. Atasan membuat bawahan optimis melangkah ke depan.
  - b. Atasan membuat bawahan mengerti mengenai arti bekerja dengan aman.

- c. Atasan membuat orang antusias pada tugas yang diberikan.
3. *Intellectual stimulation*, adalah pemimpin yang selalu menggali ide-ide baru dan selalu mendorong para pengikut untuk berfikir dalam cara yang kreatif dan berbeda. Indikator untuk kuisisioner pada *intellectual stimulation* adalah :
    - a. Atasan memberikan cara yang baru dalam melihat masalah yang selama ini membingungkan bawahan agar sesuai standar *safety*.
    - b. Atasan mampu membuat bawahan untuk melihat permasalahan dengan berbagai sudut pandang.
    - c. Atasan mampu mencari beberapa alternatif ketika mencoba untuk memecahkan permasalahan terkait *safety compliance*.
  4. *Individual consideration*, adalah pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya. Indikator untuk kuisisioner *individual consideration* terdiri dari:
    - a. Atasan memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan yang tampaknya membutuhkan perhatian.
    - b. Atasan memperhatikan bawahan secara individual dalam pekerjaan *safety*.
    - c. Atasan siap memberikan petunjuk sewaktu bawahan membutuhkan.

### 3.3.2 Definisi Operasional Variabel *Safety Culture*

*Safety culture* merupakan bagian dari corporate culture yang terkait dengan individu, pekerjaan, serta organisasi yang dapat menciptakan dan mempengaruhi safety (Cooper, 2002). *Safety culture* merupakan bagian dari safety management system yang menyediakan petunjuk kepada design organisasi dan standar operasional prosedur yang

akan mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan meningkatkan safety performance (Ahong He & Surui Xu, 2012)

Dimensi-dimensi *safety culture* dalam penelitian ini diambil dari nilai dan budaya di PT.Pertamina (Persero) Pemasaran yaitu *golden rule* KITA PEDULI yang terdiri dari:

1. Keselamatan Mengemudi (*Safety Driving*). Indikator kuisioner terdiri dari :
  - a. Manajemen perusahaan mengingatkan untuk mematuhi peraturan lalu lintas baik di dalam lokasi kerja maupun di jalan umum.
  - b. Manajemen perusahaan menghibau untuk tidak mengemudi dalam keadaan lelah (*fatigue*) atau ngantuk.
  - c. Pekerja/karyawan terkait memastikan kendaraan layak untuk digunakan dan diinspeksi secara periodik.
2. Ijin Kerja Aman (*Work Permit*). Indikator kuisioner terdiri dari :
  - a. Setiap pekerjaan di dalam lokasi mendapatkan ijin kerja dari pihak berwenang serta telah dilakukan identifikasi bahaya.
  - b. Pihak-pihak yang berwenang sudah menyetujui ijin tersebut sebelum pekerjaan dimulai.
  - c. Melakukan pengecekan bersama saat pekerjaan selesai sebelum fasilitas dioperasikan kembali.
3. Transportasi Laut Yang Aman. Indikator kuisioner terdiri dari :
  - a. Karyawan tertentu melakukan safety ceklist pemeriksaan sebelum loading dan unloading.
  - b. Peralatan HSE di kapal/tongkang dalam keadaan layak pakai (seperti APAR spill containment, dan sebagainya)

4. Aman terhadap Tumpahan dan Bocoran. Indikator kuisioner terdiri dari :
  - a. Perusahaan telah melakukan identifikasi terhadap sumber-sumber terjadinya tumpahan.
  - b. Manajemen perusahaan melaksanakan upaya-upaya pencegahan tumpahan dan bocoran.
  - c. Manajemen perusahaan menyediakan peralatan pencegahan dan penanggulangan tumpahan dalam jumlah yang cukup.
5. Pemasaran Produk Yang Aman. Indikator kuisioner terdiri dari :
  - a. Perusahaan menyampaikan MSDS (*Material Safety Data Sheet*) produk yang dijual ke konsumen.
  - b. Manajemen perusahaan memastikan rantai pendistribusian produk ke SPBU sesuai dengan standar *safety*.
6. Energi Isolasi. Indikator kuisioner terdiri dari :
  - a. Metode isolasi atau pelepasan energy sebelum perbaikan peralatan telah disetujui oleh karyawan yang kompeten.
  - b. Karyawan yang relevan memasang “lock” dan “tag” sebelum pekerjaan dilakukan.
  - c. Tim pelaksanaan perbaikan melakukan pengetesan isolasi untuk memastikan isolasi efektif.
7. Dilarang masuk Ruang Tertutup Tanpa Ijin. Indikator kuisioner terdiri dari :
  - a. Manajemen perusahaan memberikan ijin bekerja di ruang tertutup hanya untuk pihak-pihak yang berkompeten.
  - b. Ijin kerja ruang tertutup dikomunikasikan ke semua pihak yang terlibat.

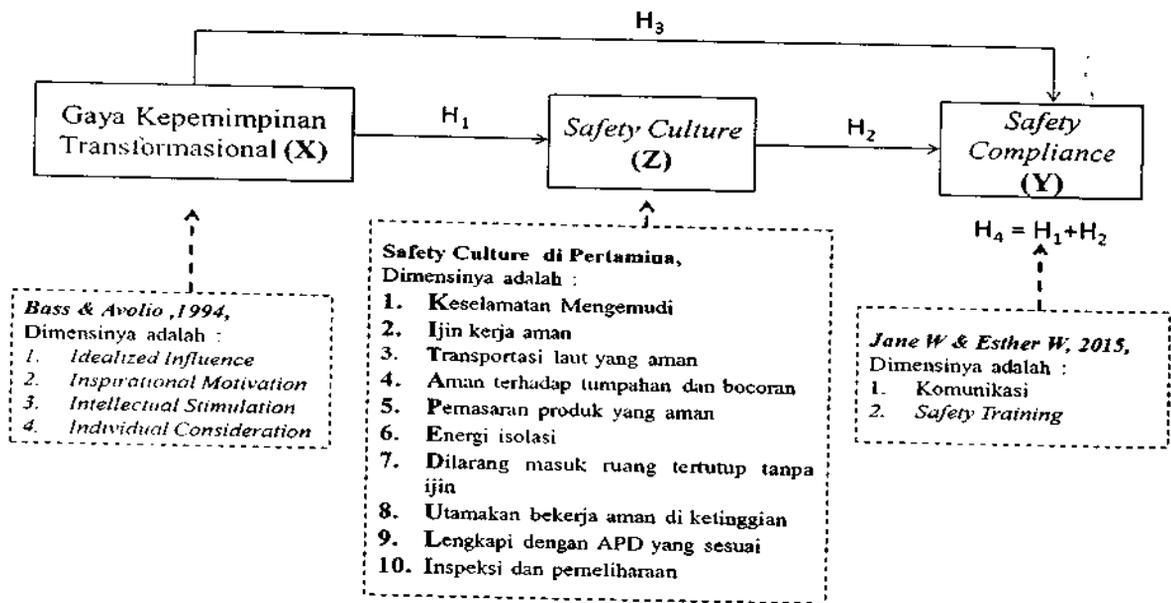
- c. Pihak berwenang memastikan tidak ada bahaya dan semua energi yang membahayakan pekerja telah terisolasi dengan baik.
  - d. Dipastikan terdapat pekerja yang siaga di luar ruang tertutup untuk antisipasi kondisi emergency.
8. Utamakan Bekerja Aman di Ketinggian. Indikator kuisisioner terdiri dari :
- a. Inspeksi *scaffolding* / perancah dilakukan oleh pihak yang kompeten sebelum ijin bekerja diterbitkan.
  - b. Pihak-pihak yang bekerja menggunakan *full body harness* secara lengkap.
  - c. Peralatan penahan jatuh dipasang di tempat pengait yang tepat.
9. Lengkapi dengan APD yang sesuai. Indikator kuisisioner terdiri dari :
- a. Alat Pelindung Diri (APD) selalu digunakan sesuai dengan resiko pekerjaan.
  - b. Persediaan APD dalam jumlah yang cukup dan layak pakai.
10. Inspeksi dan Pemeliharaan. Indikator kuisisioner terdiri dari :
- a. Karyawan terkait melaksanakan inspeksi dan pemeliharaan peralatan sesuai prosedur dan tepat waktu.
  - b. Manajemen perusahaan memonitor hasil inspeksi dan pemeliharaan.
  - c. Menyiapkan stok material kritis untuk menjaga kehandalan peralatan.
  - d. Hanya mengoperasikan peralatan yang benar-benar siap pakai dan aman untuk digunakan.

### 3.3.3 Definisi Operasional Variabel *Safety Compliance*

*Safety Compliance* merupakan suatu upaya bagaimana karyawan dapat mengikuti dan mematuhi prosedur dan *safety rule* untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja di tempat kerja (Clarke and Wark . 2006).

Menurut Jane & Esther, 2015, terdapat 2 dimensi dalam *safety compliance* yaitu komunikasi dan *safety training* , dengan rincian indicator sebagai berikut :

1. Komunikasi. Indikator kuisisioner terdiri dari :
  - a. Kebijakan terkait keselamatan kerja dipasang di tempat kerja agar bisa dibaca oleh semua pekerja.
  - b. Ada wadah untuk menyalurkan inspirasi terkait aspek keselamatan kerja
  - c. Terdapat sistem pelaporan pelaksanaan keselamatan kerja.
  - d. Di tempat kerja dilengkapi dengan simbol-simbol dan rambu-rambu keselamatan kerja
  - e. Manajemen perusahaan mau melakukan komunikasi dengan bawahan membahas aspek keselamatan kerja.
2. *Safety Training*. Indikator kuisisioner terdiri dari :
  - a. Setiap karyawan telah memperoleh safety training yang comprehensive sesuai dengan bidang kerjanya.
  - b. Terdapat komite/ bagian yang mengelola pelatihan di tempat kerja.
  - c. Karyawan memperoleh pelatihan terhadap kondisi keadaan darurat
  - d. Atasan mendorong karyawan untuk mengikuti pelatihan keselamatan kerja



Gambar 3.1 Dimensi Setiap Variabel

### 3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.4.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Pertamina (Persero) Marketing Operating Region V yang langsung berhubungan dengan operasional perusahaan dalam pemenuhan dan pendistribusian BBM sampai dengan tanggal 30 September 2016 dengan jumlah karyawan sebanyak 229 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jumlah Populasi

DAFTAR LOKASI SUPPLY DAN DISTRIBUSI BBM		JUMLAH POPULASI	JUMLAH SAMPEL
<b>JAWA TIMUR</b>			
1	TBBM Surabaya Group	40	13
2	TBBM Tuban	33	11
3	TBBM Tanjungwangi Group	28	9
4	TBBM Madiun	6	2
5	TBBM Malang	7	2
6	TBBM Camplong	8	2
<b>BALI</b>			
7	TBBM Manggis	30	9
8	TBBM Sanggaran	10	3
<b>NUSA TENGGARA BARAT</b>			
9	TBBM Ampenan	8	2
10	TBBM Badas	5	2
11	TBBM Bima	5	2
<b>NUSA TENGGARA TIMUR</b>			
12	TBBM Tenau	12	4
13	TBBM Waingapu	5	2
14	TBBM Maumere	9	3
15	TBBM Ende	7	2
16	TBBM Reo	6	2
17	TBBM Kalabahi	5	2
18	TBBM Atapupu	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>229</b>	<b>72</b>

Sumber : HR MOR V, September 2016

Dari tabel jumlah populasi di atas, metode yang digunakan dengan pemberian suatu daftar pertanyaan yang harus dijawab dan atau daftar isian yang harus diisi oleh sejumlah sampel responden yang akan diteliti, dan berdasarkan atas jawaban isian itu akan diambil suatu kesimpulan mengenai responden yang diteliti tersebut.

### 3.4.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2011). Karena tidak semua data yang akan diteliti terkait jumlah

populasi yang banyak, maka akan dilakukan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*, teknik ini digunakan karena populasinya tidak homogeny dan berstrata secara proporsional.

Populasi dari penelitian ini ditetapkan sebanyak 229 orang. Dengan metode pengambilan sampel menggunakan *Slovin Method*, yaitu:

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

dimana:  $n$  = jumlah sample  
 $N$  = jumlah populasi  
 $d$  = presentase tingkat kesalahan

Dengan menentukan presentase kesalahan sebesar 10%, artinya *sample* yang akan digunakan adalah sebanyak 72 orang karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V Supplai dan Distribusi BBM. Jumlah anggota sampel bertingkat (berstata) dilakukan dengan cara pengambilan sampel secara proportional random sampling yaitu dengan menggunakan rumus alokasi proportional (Sugiyono, 2011), sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

dimana:  $n_i$  = jumlah anggota sampel menurut stratum  
 $n$  = jumlah anggota sampel seluruhnya  
 $N_i$  = jumlah anggota populasi menurut stratum  
 $N$  = jumlah anggota populasi seluruhnya

### 3.5 Sumber Data dan Prosedur Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari pengisian kuisisioner yang dilakukan oleh responden, dalam hal ini adalah

karyawan PT.Pertamina (Persero) Marketing Operating Region V. Kuisisioner disebarkan kepada karyawan yang termasuk ke dalam sampel penelitian, dimana sampel yang diambil sebanyak 72 orang karyawan adalah pekerja yang terlibat langsung dengan variable-variabel dalam penelitian.

### 3.6 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah Skala Likert. Skala ini didesain untuk menelaah seberapa kuat subyek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan. Skala adalah suatu instrument atau mekanisme untuk membedakan individu dalam hal terkait variabel yang dipelajari. Dalam penelitian ini tipe skala yang digunakan adalah tipe skala interval dikarenakan dengan skala interval akan diperoleh informasi mengenai variabel secara lebih rinci. Saat kalibrasi atau level skala meningkat dalam hal kerumitannya, kekuatan skalapun meningkat. Dengan skala yang lebih kuat, peningkatan analisis data yang rumit dapat dilakukan, dan pada gilirannya berarti jawaban yang lebih tepat bisa ditemukan untuk pernyataan penelitian (Sekaran, 2006).

Dalam kuisisioner yang digunakan, di dalamnya terdapat indicator-indikator variabel, yang disusun melalui item-item *instrument* dalam bentuk pernyataan yang diberikan jawaban setiap item instrumennya. Jawaban setiap item diberi skor berupa angka 1-5 dimana tiap angka memiliki nilai yang berbeda. Semakin tinggi angka pilihan (5) maka semakin tinggi pula nilai jawaban diberikan. Sebaliknya, semakin rendah jawaban yang diberikan (1) menunjukkan semakin rendah nilai jawaban yang diberikan responden. Tabel skor skala ditunjukkan seperti berikut ini:

Tabel 3.2  
Pemberian Skor Berdasarkan Skala Likert

Jawaban	Skor
(SS) Sangat Setuju	5
(S) Setuju	4
(C) Cukup	3
(TS) Tidak Setuju	2
(STS) Sangat Tidak Setuju	1

### 3.7 Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang ada, maka dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara beberapa variabel. Analisis jalur didasarkan pada perhitungan kuatnya hubungan kausal dari korelasi antara beberapa variabel (Ferdinand, 2006:135). Menurut Ferdinand (2006:325) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam *path analysis* adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengembangan model teoritis.

Langkah pertama dalam pengembangan model analisis jalur adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program analisis jalur dengan software AMOS.

#### 2. Pengembangan diagram jalur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh, diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam analisis jalur hubungan kausalitas itu cukup

digambarkan dalam sebuah *path* diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

### 3. Konversi diagram jalur ke dalam persamaan.

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram jalur, peneliti dapat mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan.

### 4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

Perbedaan analisis jalur dengan teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. Analisis jalur hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

### 5. Uji asumsi model.

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi pada pengujian model *path analysis*, adalah sebagai berikut:

#### a. Variabel berskala interval atau rasio

Jika salah satu variabel memiliki skala nominal atau ordinal, maka koefisien korelasi harus dihitung dengan teknik statistik *non parametric* tertentu. Kemudian koefisien korelasi yang dihasilkan dimasukkan ke dalam matriks korelasi yang dipakai dalam analisis jalur.

#### b. *Outlier*

*Outlier* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik yang sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah indikator maupun beberapa indikator (Ferdinand, 2006:52).

Uji outlier merupakan uji yang digunakan secara bersamaan untuk mengamati distribusi normal data. Artinya jika data tidak berdistribusi normal, maka dilakukan eliminasi data yang *outlier* atau ekstrim, sebaliknya jika data sudah berdistribusi normal maka tidak diperlukan lagi eliminasi data.

Uji outlier terdiri dari outlier univariate dan multivariate. *Outlier univariate* dilakukan dengan mengamati nilai Z score yang diolah dengan menggunakan program SPSS. Data dikatakan tidak terjadi *outlier* jika mempunyai nilai minimum dan maksimum Z score kurang dari  $\pm 3$  (Ferdinand, 1999).

Pengujian secara *multivariate outlier* dilakukan dengan menggunakan nilai *Mahalanobis*. Pengujian secara *multivariate* dilakukan dengan menggunakan software AMOS. Pengamatan *multivariate outlier* dilakukan pada *Mahalanobis distance*, *Farthest from the centroid*. Data yang berada pada urutan teratas merupakan data yang paling outlier, kemudian diikuti oleh data dibawahnya sampai dengan urutan terakhir.

Standar multivariate outlier dari Mahalanobis adalah menggunakan nilai Chi Square tabel. Jika urutan teratas dari nilai Mahalanobis kurang dari Chi Square tabel maka data tidak terjadi outlier. Sebaliknya jika nilai Mahalanobis lebih dari Chi Square tabel maka data terjadi outlier. Chi square tabel ditentukan berdasarkan jumlah variabel yang digunakan dan tingkat kesalahan yang dianjurkan. Menurut Kelloway tingkat kesalahan yang dianjurkan adalah 0,001.

c. Normalitas data

Dalam pengujian kausalitas, asumsi yang diperlukan adalah bahwa data berdistribusi normal, bila asumsi tidak dipenuhi maka dilakukan eliminasi data yang *outlier* atau ekstrim.

Uji normalitas yang harus dipenuhi adalah normalitas univariate dan multivariat. Uji normalitas menggunakan *skewness* (kemencengan) dan *kurtosis* (keruncingan). Data dikatakan berdistribusi normal jika mempunyai nilai CR *skewness* dan *kurtosis* berada pada kisaran  $\pm 2,58$  baik secara univariate dan multivariate. Pengujian *path analysis* menurut Anderson (1998) haruslah memenuhi persyaratan multivariate normal. Dikatakan memenuhi asumsi multivariate normal jika nilai CR multivariate kurang dari 2.58. Sedangkan pada pengujian multivariate telah memenuhi syarat karena diperoleh nilai -0.996 yang lebih rendah dari  $\pm 2,58$ .

d. Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi apabila antar variabel bebas terjadi korelasi secara sempurna atau mendekati sempurna (nilai korelasi  $> 0,9$ ). Dengan kata lain, *multikolinieritas* terjadi apabila variabel-variabel bebas yang digunakan tidak mengukur dua hal yang berbeda. Apabila terjadi *multikolinieritas* maka pengeluaran salah satu variabel bebas yang berkorelasi harus dilakukan.

e. Hubungan bersifat *rekursif* atau satu arah dalam sistem

Asumsi ini mengindikasikan bahwa arah jalur yang mengandung hubungan timbal balik dalam suatu analisis jalur diabaikan. Hal ini menyatakan bahwa

dalam kurun waktu yang bersamaan suatu variabel tidak dapat menjadi variabel bebas sekaligus menjadi variabel terikat.

f. Analisis koefisien jalur

Koefisien jalur dianalisis melalui signifikansi besaran *regeression* dari model. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 atau tingkat signifikansi uji hipotesis yang lebih kecil dari 0,05.

## 6. Uji Hipotesis

Dengan menggunakan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) dan SPSS regresi linier berganda, maka empat hipotesis diujikan dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan probabilitas signifikansi ( $p$ ) dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu sebesar 0,05. Apabila perbandingan nilai probabilitas signifikansi lebih kecil dari nilai taraf signifikansi maka hipotesis yang diajukan dapat diterima, dan apabila nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari nilai taraf signifikansi maka hipotesis ditolak.

## 7. Pengujian Mediasi

Dengan menggunakan metode Sobel test. Variabel mediator juga disebut variabel intervening atau variabel proses. Jika variabel independen tidak lagi mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator, maka dinyatakan terjadi *perfect* atau *complete mediation*. Jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berkurang tetapi masih berbeda dari 0, setelah mengontrol variabel mediator, maka dinyatakan terjadi *partial mediation* (Kenny., 2008; Preacher and Hayes, 2004). Hipotesis mediasional atau *mediational hypothesis*, umumnya diuji dengan dua cara atau

strategi yaitu: *causal step* berdasarkan ketentuan dari Baron dan Kenny (1986) dan strategi perkalian koefisien atau *product of coefficient*, yang didasarkan pada pengujian signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effects* (MacKinnon., 2008; Wuensch., 2007; Larsman., 2006; Preacher, Rucker and Hayes., 2007).

Strategi kedua untuk pengujian mediasional adalah *product of coefficient*, yang menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect* (perkalian efek langsung atau *direct effect* variabel independen terhadap mediator, *a* dan *direct effect* mediator terhadap variabel dependen, *b* atau *ab*). Uji signifikansi terhadap koefisien *indirect effect ab* diakui memberikan pengujian yang lebih langsung terhadap hipotesis mediasional, dibanding pendekatan *causal step* (Preacher and Hayes., 2004; Preacher, Rucker and Hayes., 2007). Uji signifikansi *indirect effect ab* dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien *ab* dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai *z* statistik (*z-value*). *Standard error* koefisien *ab* (*Sab*) dihitung berdasarkan versi *Aroian* dari *Sobel test* yang dipopulerkan dan direkomendasikan oleh Baron and Kenny (1986), yaitu akar kuadrat ( $b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2$ ). Sehingga formula lengkapnya adalah sebagai berikut (Baron and Kenny., 1986; Preacher and Leonardeilli., 2006; Preacher, Rucker and Hayes., 2007; Preacher and Hayes., 2004):

$$z\text{-value} = \frac{ab}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}}$$

**Keterangan:**

*ab* adalah koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara *direct effect a* dan *b*.

*a* adalah koefisien *direct effect* independen (X) terhadap mediator (M).

*b* adalah koefisien *direct effect* mediator (M) terhadap dependen (Y).

*Sa* adalah *standard error* dari koefisien *a*.

*Sb* adalah *standard error* dari koefisien *b*.

***BAB IV***  
***GAMBARAN UMUM OBYEK***  
***PENELITIAN***

BAB IV  
GAMBARAN UMUM OBYEK  
PENELITIAN

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT.Pertamina (Persero) Sebagai sebuah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang usaha minyak dan gas bumi beserta kegiatan usaha terkait lainnya baik di dalam maupun luar negeri, Pertamina senantiasa berupaya untuk memberikan yang terbaik serta kontribusi nyata bagi kesejahteraan bangsa dan negara dalam memanfaatkan setiap potensi yang dimiliki Indonesia.

Upaya perbaikan dan inovasi sesuai tuntutan kondisi global merupakan salah satu komitmen Pertamina dalam setiap kiprahnya menjalankan peran strategis dalam perekonomian nasional. Semangat Terbarukan yang dicanangkan saat ini merupakan salah satu bukti komitmen Pertamina dalam menciptakan alternative baru dalam penyediaan sumber energi yang lebih efisien dan berkelanjutan serta berwawasan lingkungan. Dengan inisiatif dalam memanfaatkan sumber daya dan potensi yang dimiliki untuk mendapatkan sumber energi baru dan terbarukan di samping bisnis utama yang saat ini dijalankannya, Pertamina bergerak maju dengan mantap untuk mewujudkan *Visi perusahaan adalah "Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia"*. Untuk mendukung visi perusahaan tersebut maka didukung dengan Misi perusahaan yaitu *"Menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat "*



Pertamina menetapkan enam tata nilai perusahaan yang dapat menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam menjalankan perusahaan. Keenam tata nilai perusahaan Pertamina yang disingkat 6C adalah sebagai berikut:

*1. Clean (Bersih)*

Dikelola secara profesional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik.

*2. Competitive (Kompetitif)*

Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja.

*3. Confident (Percaya Diri)*

Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa.

*4. Customer Focused (Fokus Pada Pelanggan)*

Berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

*5. Commercial (Komersial)*

Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

*6. Capable (Berkemampuan)*

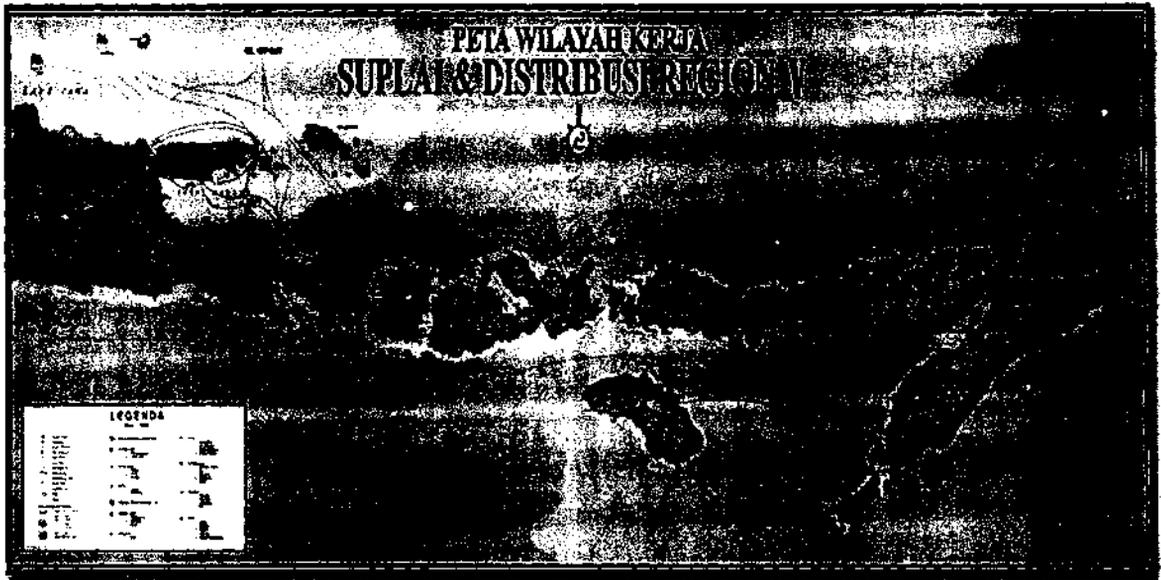
Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

Untuk mendukung visi dan misi perusahaan tersebut, salah satu Direktorat yaitu Direktorat Pemasaran, khususnya Marketing Operation Region V (Jawa Timur, Bali, NTB, dan NTT), menjalankan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Melaksanakan kegiatan pengangkutan yang meliputi kegiatan pemindahan Bahan Bakar Minyak (BBM), Bahan Bakar Gas (BBG/LPG), dan/atau hasil/produk lainnya (Pelumas/Asphalt/Petrochemical) baik melalui darat, air dan/atau udara termasuk pengangkutan Gas Bumi melalui pipa dari kilang Cilacap/Balongan/Balikpapan/Import ke area Jatim Balinus untuk tujuan komersial
2. Melaksanakan kegiatan suplay dan distribusi yang meliputi kegiatan penerimaan, penimbunan dan penyaluran BBM/BBG/LPG/Pelumas/Asphalt /Petrochemical untuk tujuan komersial.
3. Melaksanakan penjualan BBM/BBG/LPG/Pelumas/Asphalt /Petrochemical secara tepat untuk target kepuasan pelanggan dengan harga yang competitive.

Dengan sangat variatif nya proses bisnis di Marketing Operation Region V dimana hampir 80% didominasi oleh bisnis BBM (Bahan Bakar Minyak), maka proses bisnis yang difokuskan pada penelitian ini adalah suplai dan distribusi BBM dimana merupakan penyumbang kecelakaan kerja paling banyak. Secara umum lokasi Terminal BBM Marketing Operation Region V dapat dilihat pada gambar dibawah:

Gambar 4.1 Lokasi Terminal BBM

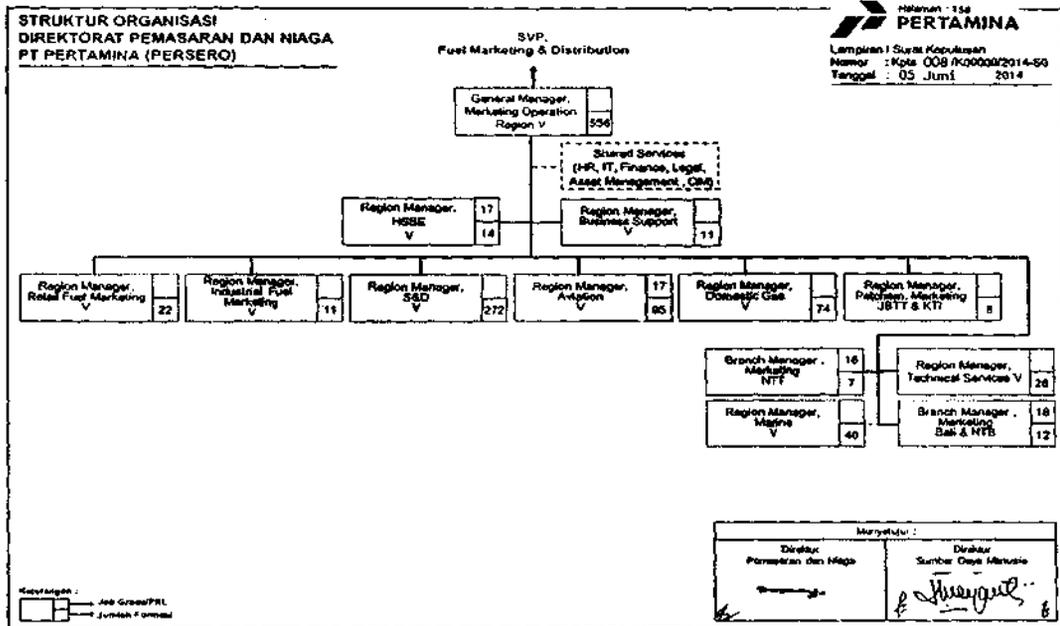


Keterangan:

1. TBBM Surabaya Group	7. TBBM Manggis	13. TBBM Ende
2. TBBM Tuban	8. TBBM Sangaran	14. TBBM Reo
3. TBBM Malang	9. TBBM Ampenan	15. TBBM Kalabahi
4. TBBM Madiun	10. TBBM Badas	16. TBBM Maumere
5. TBBM Camplong	11. TBBM Bima	17. TBBM Tenau
6. TBBM Tanjungwangi	12. TBBM Waingapu	18. TBBM Atapupu

PT.Pertamina Pemasaran Region V dipimpin oleh seorang General Manager yang membawahi seluruh core bisnis dan business support (dapat dilihat pada table 4.1 di bawah). Setiap lokasi Terminal BBM dipimpin oleh Kepala Operasi (Operation Head) yang berada di bawah Region Manager S&D V. Di bawah Operation Head, setiap terminal BBM memiliki jabatan setingkat Senior Supervisor/Supervisor/Junior Supervisor di Bidang RSD (*Receiving, Storage, and Distribution BBM*), Bidang Maintenance, Bidang HSE, Bidang Layanan Jual, & Bidang Bantuan Umum. Jumlah pekerja masing-masing terminal BBM berbeda-beda sesuai dengan jumlah penyaluran (thruput) BBMnya.

Tabel 4.1 Struktur Organisasi Region V



4.2 Safety Culture PT.Pertamina (Persero) MOR V

Komitmen budaya keselamatan kerja (*safety culture*) di PT.Pertamina (Persero) berasal dari top manajemen yaitu dari Direktur Utama. Komitmen ini tertuang dalam “Kebijakan Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindungan Lingkungan serta Pengamanan Perusahaan”. Kebijakan sudah dilakukan sosialisasi dari pusat ke region. Kemudian di tingkat Region sampai ke Terminal BBM membuat komitmen di tingkat pimpinan masing-masing untuk melaksanakan kebijakan ini. Adapun isi dari kebijakan ini sebagai berikut:

*PT.Pertamina (Persero) beserta Anak Perusahaannya selalu melaksanakan kegiatan operasi secara aman, nyaman, dan berwawasan lingkungan dengan menerapkan standar tinggi terhadap aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Lindungan Lingkungan (LL), serta Pengamanan Perusahaan untuk meminimalkan resiko dengan cara mencegah terjadinya kecelakaan, kebakaran, penyakit akibat kerja, pencemaran, dan gangguan keamanan serta dampak lain akibat kegagalan operasi terhadap lingkungan di sekitar kegiatan Pertamina. Untuk memenuhi hala tersebut, Dewan Direksi dan seluruh pekerja (1) Mengutamakan aspek K3LL serta Pengamanan Perusahaan, (2) Mengurangi risiko serendah mungkin untuk mencegah terjadinya insiden dengan cara melakukan identifikasi, evaluasi, pengendalian dan pemantauan terhadap potensi bahaya dan ancaman, (3) Mematuhi peraturan perundangan K3LL dan Pengamanan serta menggunakan teknologi tepat guna sesuai standar, (4) Menjadikan kinerja K3LL serta Pengamanan Perusahaan dalam penilaian dan penghargaan terhadap seluruh pekerja, (5) Meningkatkan kesadaran dan kompetensi pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaan secara benar, aman dan berwawasan lingkungan. Direktur Utama PT.Pertamina (Persero) bertanggung jawab menjamin impelentasi kebijakan ini dan melakukan upaya perbaikan secara berkelanjutan. Setiap pekerja dan mitra kerja yang berada di bawah pengendalian PT.Pertamina (Persero) bertanggung jawab melaksanakan dan mentaati kebijakan ini.*

Untuk mewujudkan pelaksanaan kebijaka tersebut, dilakukan pengembangan budaya keselamatan kerja (safety culture) yang dikenal dengan nama 10 GOLDEN RULE yang lebih dikenal dengan nama KITA PEDULI, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. **Keselamatan Mengemudi (Safety Driving)Hhh**
2. **Ijin Kerja Aman (Work Permit)**
3. **Transportasi Laut Yang Aman Hh**
4. **Aman terhadap Tumpahan dan Bocoran Hh**

5. **Pemasaran Produk Yang Aman**
6. **Energi Isolasi**
7. **Dilarang masuk Ruang Tertutup Tanpa Ijin**
8. **Utamakan Bekerja Aman di Ketinggian**
9. **Lengkapi dengan APD yang sesuai**
10. **Inspeksi dan Pemeliharaan**

Penjelasan dan definisi variabel-variabel KITA PEDULI sudah dijelaskan di bab III sebelumnya. Penerapan safety culture tersebut merupakan implementasi terhadap kebijakan Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindungan Lingkungan yang telah disahkan oleh Direktur Utama bapak Dwi Soetjipto sejak Februari 2015. Bagaimana pemimpin di setiap unit bisnis bisa menterjemahkan kebijakan ini ke dalam safety culture di lingkungan kerja masing-masing.

#### **4.3 Analisa SWOT**

Analisa SWOT PT.Pertamina (Persero) Region V :

##### ***a. Strength (Kekuatan)***

- Wilayah Region V (Jatim Balinus), PT.Pertamina (Persero) masih menduduki peringkat pertama dalam market leader penjualan BBM.
- Peluang-peluang ekspansi penjualan BBM terus bisa dikuasai.
- Memiliki karyawan yang terampil di bidangnya, serta bersedia ditempatkan di wilayah operasional perusahaan dari Jawa Timur, Bali, NTB sampai ke

NTT baik di ibu kota propinsi maupun sampai ke tingkat Kabupaten dan Kecamatan demi memastikan ketersediaan BBM.

- Komitmen Operation Head Terminal BBM sudah ada dalam penerapan aspek HSE di unit bisnis masing-masing lokasi. Hal ini dibuktikan dengan berhasilnya menerapkan ISO Integrasi 9001, 14001, dan 18001.

**b. Weakness (Kelemahan)**

- Rata-rata setiap karyawan berada di satu Terminal BBM antara dua sampai lima tahun, sehingga kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan sebelumnya belum tentu dilanjutkan oleh pimpinan berikutnya.
- Bagian Bantuan Umum (General Affair) di terminal BBM lebih fokus kepada peran-peran administratif, belum terlihat secara jelas peran strategis terhadap kompetensi karyawan. Bagian ini bertugas sesuai dengan arahan dari Departemen S&D Region V atau HR Region V yang berada di Surabaya.
- Penerapan *Reward* dan *Punishment* belum dilaksanakan secara konsisten oleh pimpinan.
- Keandalan sarana fasilitas yang berbeda-beda di setiap lokasi kerja dimana salah satu penyebab utama adalah usia peralatan. Upaya perbaikan dilakukan secara bertahap menunggu persetujuan dari kantor Region V Surabaya bahkan ada yang dari Kantor Pusat di Jakarta.

*c. Opportunity (Peluang)*

- Bisnis penjualan BBM di wilayah Region V sangat menjanjikan, karena kompetitor belum berani berinvestasi di luar Jawa Timur yang masih beranggapan rugi.
- Kepercayaan dari konsumen yang masih tinggi terhadap kualitas produk-produk Pertamina

*d. Threat (Ancaman)*

- Regulasi pemerintah terhadap harga BBM subsidi yang masih dikontrol penuh oleh pemerintah.

***BAB V***  
***ANALISA HASIL DAN***  
***PEMBAHASAN***

BAB V  
ANALISA HASIL DAN  
PEMBAHASAN

## BAB V

### ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Deskripsi Hasil Penelitian

##### 5.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia dan lama kerja. Berikut adalah deskripsi karakteristik selengkapnya:

Tabel 5.1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
Pria	69	95.8
Wanita	3	4.2
Total	72	100.0

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

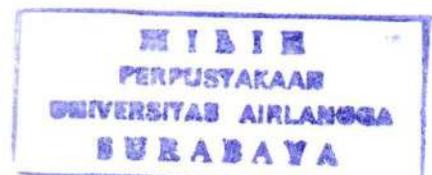
Hasil penelitian menunjukkan jumlah responden didominasi oleh pria yaitu sebanyak 69 orang atau 95,8 %, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan ada 3 orang atau 4,2 orang.

##### 5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5.2 Karakteristik Usia Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
< 25 tahun	10	13.9
26 - 35 tahun	42	58.3
36 - 45 tahun	13	18.1
≥ 46 tahun	7	9.7
Total	72	100.0

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)



Hasil isian jawaban responden menunjukkan bahwa usia yang paling banyak adalah 26 – 35 tahun, yaitu ada 42 orang atau 58,3 %. Kemudian kelompok usia terendah adalah diatas 46 tahun yaitu sebanyak 7 orang atau 9,7 %.

Tabel 5.3 Karakteristik Lama Kerja Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
≤ 5	32	44.4
6 – 10 tahun	21	29.2
11 – 15 tahun	12	16.7
≥ 16 tahun	7	9.7
Total	72	100.0

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Tabel menunjukkan bahwa yang paling banyak responden sudah bekerja kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 44.4 %.

## 5.2 Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Deskripsi jawaban akan dijelaskan berdasarkan frekuensi, persentase (%) dan hasil perhitungan rata - rata masing-masing variabel. Kemudian dari nilai mean dilakukan kategorisasi. Proses yang dilakukan dalam melakukan pengkategorian nilai rata – rata masing – masing indikator adalah :

1. Menjumlahkan seluruh data tiap responden dalam satu indikator
2. Mengkategorikan mean hitung menjadi 5 kelompok dengan kriteria sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

Keterangan :

Nilai tertinggi adalah 5, nilai terendah adalah 1, jumlah kategori atau kelas adalah 5.

Sehingga dari rumus diatas, diperoleh nilai interval kelas :

$$\text{Interval kelas} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

0.8 merupakan jarak interval kelas pada masing – masing kategori. Sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 5.4 Kategori Penilaian

No.	Interval	Kategori
1.	$1,00 \leq X \leq 1,80$	Sangat rendah
2.	$1,81 \leq X \leq 2,60$	Rendah
3.	$2,61 \leq X \leq 3,40$	Cukup
4.	$3,41 \leq X \leq 4,20$	Tinggi
5.	$4,21 \leq X \leq 5,00$	Sangat tinggi

Berikut adalah deskripsi persentase jawaban pada masing – masing kategori responden selengkapnya :

### 5.2.1 Deskripsi Variabel *Safety Leadership* Responden

*Safety Leadership* pada penelitian ini diambil dari teori gaya kepemimpinan transformasional didefenisikan sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa bagi pengikutnya. Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 12 item. 12 item atau indikator berasal dari 4 dimensi, yaitu *idealized influence* terdiri dari 3 item atau indikator, *inspirational motivation* yang terdiri dari 3 item atau indikator, *intellectual stimulation* terdiri dari 3 indikator dan *individual consideration* juga terdiri dari 3 indikator atau item.

Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Item	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	Rerata	Kategori
L1			8	11.11	4	5.56	44	61.11	16	22.22	72	3.94	Tinggi
L2			3	4.17	9	12.50	48	66.67	12	16.67	72	3.96	Tinggi
L3			1	1.39	17	23.61	45	62.50	9	12.50	72	3.86	Tinggi
<i>Idealized Influence</i>												3.92	Tinggi
L4			2	2.78	12	16.67	45	62.50	13	18.06	72	3.96	Tinggi
L5			1	1.39	11	15.28	47	65.28	13	18.06	72	4.00	Tinggi
L6			1	1.39	16	22.22	47	65.28	8	11.11	72	3.86	Tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>												3.94	Tinggi
L7			5	6.94	25	34.72	37	51.39	5	6.94	72	3.58	Tinggi
L8			2	2.78	21	29.17	41	56.94	8	11.11	72	3.76	Tinggi
L9			2	2.78	20	27.78	43	59.72	7	9.72	72	3.76	Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>												3.70	Tinggi
L10			2	2.78	26	36.11	38	52.78	6	8.33	72	3.67	Tinggi
L11			3	4.17	21	29.17	42	58.33	6	8.33	72	3.71	Tinggi
L12			2	2.78	10	13.89	50	69.44	10	13.89	72	3.94	Tinggi
<i>Individual Consideration</i>												3.77	Tinggi
Rerata dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional												3.83	Tinggi

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil perhitungan deskriptif menunjukkan bahwa seluruh indikator pada gaya kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan keselamatan kerja termasuk dalam kategori tinggi. Demikian juga 4 dimensi gaya kepemimpinan transformasional juga termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan dinilai baik atau tinggi oleh karyawan.

Berdasarkan dari hasil deskriptif diatas juga dapat diketahui bahwa nilai rata – rata terendah ada pada indikator (L7) yaitu atasan memberikan cara yang baru dalam melihat masalah yang selama ini membingungkan bawahan dengan nilai rata – rata 3.58. Nilai rata – rata terendah menunjukkan bahwa dalam hal memberikan cara baru

untuk melihat masalah yang membingungkan masih belum maksimal sehingga direspon dengan jawaban paling rendah diantara yang lain. Sedangkan nilai rata – rata tertinggi pada indikator (L5) yaitu atasan membuat bawahan mengerti mengenai arti bekerja dengan nilai rata – rata 4, sebaliknya pada indikator dengan jawaban tertinggi menunjukkan bahwa pimpinan selama ini relatif mampu memberikan pemahaman pada karyawan tentang arti bekerja dengan baik. Indikator dengan nilai rerata terendah tersebut menjadi dasar untuk dilakukan perbaikan oleh pimpinan.

Kemudian berdasarkan dimensi, nilai tertinggi pada dimensi motivasi inspirasional dengan nilai rata – rata 3,94. Sedangkan dimensi terendah adalah pada stimulasi intelektual dengan 3,70. Dengan hasil ini berdasarkan dimensi yang ada maka pimpinan relatif baik dalam memberikan motivasi inspirasi namun masih perlu ditingkatkan dalam menstimulasi intelektual.

### 5.2.2 Deskripsi Variabel *Safety Culture* Responden

*Safety culture* merupakan bagian dari *safety management system* yang menyediakan petunjuk kepada design organisasi dan standar operasional 69ndicator yang akan mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan meningkatkan *safety performance* (He & Xu, 2012). Dimensi-dimensi *safety culture* dalam penelitian ini diambil dari nilai dan budaya di PT. Pertamina (Persero) Pemasaran yaitu golden rule KITA PEDULI.

Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada variabel *safety culture* yang terdiri dari 29 item. 29 item atau indikator berasal dari 10 dimensi, yaitu Keselamatan Mengemudi (*Safety Driving*) terdiri dari 3 item atau indikator, Ijin Kerja Aman (*Work Permit*) yang terdiri dari 3 item atau indikator, transportasi laut yang aman terdiri dari 2 indikator dan aman terhadap tumpahan dan bocoran juga terdiri dari 3 indikator atau

item. Dimensi berikutnya pemasaran produk yang aman terdiri dari 2 indikator, dimensi energi isolasi terdiri dari 3 item atau indikator, dimensi dilarang masuk ruang tertutup tanpa ijin terdiri dari 4 indikator atau item, dimensi utamakan bekerja aman di ketinggian terdiri dari 3 item atau indikator. Dimensi lengkapi dengan APD yang sesuai terdiri dari 2 item atau indikator dan dimensi terakhir adalah inspeksi dan pemeliharaan terdiri dari 4 item atau indikator..

Tabel 5.6 Deskripsi Variabel *Safety Culture* Pada Tiap Indikator

Item	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	Rerata	Kategori
SC1					14	19.44	46	63.89	12	16.67	72	3.97	Tinggi
SC2			2	2.78	13	18.06	46	63.89	11	15.28	72	3.92	Tinggi
Keselamatan Mengemudi ( <i>Safety Driving</i> )												3.84	Tinggi
SC4					8	11.11	38	52.78	26	36.11	72	4.25	Sangat Tinggi
SC5					9	12.5	38	52.78	25	34.72	72	4.22	Sangat Tinggi
SC6					10	13.89	46	63.89	16	22.22	72	4.08	Tinggi
Ijin Kerja Aman ( <i>Work Permit</i> )												4.19	Tinggi
SC7	1	1.39	1	1.39	15	20.83	41	56.94	14	19.44	72	3.92	Tinggi
SC8					19	26.39	42	58.33	11	15.28	72	3.89	Tinggi
Transportasi Laut Yang Aman												3.9	Tinggi
SC9			1	1.39	12	16.67	37	51.39	22	30.56	72	4.11	Tinggi
SC10					8	11.11	48	66.67	16	22.22	72	4.11	Tinggi
SC11					12	16.67	40	55.56	20	27.78	72	4.11	Tinggi
Aman terhadap Tumpahan dan Booran												4.11	Tinggi
SC12					14	19.44	41	56.94	17	23.61	72	4.04	Tinggi
SC13					6	8.33	53	73.61	13	18.06	72	4.1	Tinggi
Pemasaran Produk Yang Aman												4.07	Tinggi
SC14					15	20.83	45	62.5	12	16.67	72	3.96	Tinggi
SC15			2	2.78	18	25	41	56.94	11	15.28	72	3.85	Tinggi
SC16					17	23.61	39	54.17	16	22.22	72	3.99	Tinggi
Energi Isolasi												3.93	Tinggi
SC17					11	15.28	36	50	25	34.72	72	4.19	Tinggi
SC18					10	13.89	38	52.78	24	33.33	72	4.19	Tinggi
SC19					11	15.28	38	52.78	23	31.94	72	4.17	Tinggi
SC20			1	1.39	8	11.11	44	61.11	19	26.39	72	4.13	Tinggi
Dilarang masuk Ruang Tertutup Tanpa Ijin												4.17	Tinggi
SC21			1	1.39	14	19.44	44	61.11	13	18.06	72	3.96	Tinggi
SC22					10	13.89	50	69.44	12	16.67	72	4.03	Tinggi
SC23					14	19.44	48	66.67	10	13.89	72	3.94	Tinggi
Utamakan Bekerja Aman di Ketinggian												3.98	Tinggi
SC24					8	11.11	38	52.78	26	36.11	72	4.25	Sangat Tinggi
SC25					9	12.5	42	58.33	21	29.17	72	4.17	Tinggi
Lengkapi dengan APD yang sesuai												4.21	Tinggi
SC26					18	25	43	59.72	11	15.28	72	3.9	Tinggi
SC27					20	27.78	43	59.72	9	12.5	72	3.85	Tinggi
SC28			1	1.39	19	26.39	42	58.33	10	13.89	72	3.85	Tinggi
SC29			1	1.39	10	13.89	45	62.5	16	22.22	72	4.06	Tinggi
Inspeksi dan Pemeliharaan												3.91	Tinggi
Rerata dari Variabel <i>Safety Culture</i>												4.04	Tinggi

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 29 indikator yang termasuk dalam nilai rata-rata tinggi 26 indikator atau item dan ada 3 indikator yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Indikator dengan nilai rata-rata terendah ada pada pernyataan SC 3 yaitu pekerja/karyawan terkait memastikan kendaraan layak untuk digunakan dengan nilai 3,64. Sedangkan indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan SC 4 dan SC 5 yaitu setiap pekerjaan di dalam lokasi mendapatkan ijin kerja dari pihak berwenang serta telah dilakukan identifikasi bahaya serta SC 24 Alat Pelindung Diri (APD) selalu digunakan sesuai dengan resiko pekerjaan. Dengan jawaban responden yang paling rendah ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang masih perlu ditingkatkan adalah pekerja/karyawan terkait memastikan kendaraan layak untuk digunakan dan diinspeksi secara indikator. Sehingga budaya ini yang masih kurang dilakukan secara indikator. Kemudian dari jawaban dengan nilai rata-rata tertinggi menunjukkan bahwa budaya perusahaan dalam hal setiap pekerjaan di dalam lokasi mendapatkan ijin kerja dari pihak berwenang serta telah dilakukan identifikasi bahaya sudah dilakukan dengan sangat baik. Karena nilai rata-rata menunjukkan kategori sangat tinggi. Demikian juga dengan budaya untuk selalu menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) juga sudah diterapkan dengan sangat baik. Budaya kerja ini perlu dipertahankan oleh pihak perusahaan.

Rata-rata berdasarkan dimensi menunjukkan bahwa dimensi lengkap dengan APD yang sesuai merupakan dimensi dengan jawaban paling tinggi yaitu 4,21. Sedangkan dimensi keselamatan mengemudi (*Safety Driving*) merupakan dimensi dengan jawaban rata-rata paling rendah yaitu 3,84. Dengan hasil ini perusahaan telah menerapkan dengan baik aspek kelengkapan APD namun masih perlu ditingkatkan dalam hal keselamatan mengemudi.

### 5.2.3 Deskripsi Variabel *Safety Compliance* Responden

*Safety Compliance* merupakan suatu upaya bagaimana karyawan dapat mengikuti dan mematuhi prosedur dan *safety rule* untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja di tempat kerja (Clarke and War, 2006). Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada indikator *safety compliance* yang terdiri dari 9 item. 9 item atau 73 indikator berasal dari 2 dimensi, yaitu *safety training* terdiri dari 5 item atau 73 indikator, komunikasi yang terdiri dari 4 item atau indikator.

Tabel 5.7 Deskripsi Variabel *Safety Compliance* Pada Tiap Indikator

Item	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	Rerata	Kategori
C1			1	1.39	7	9.72	50	69.44	14	19.44	72	4.07	Tinggi
C2					3	4.17	51	70.83	18	25.00	72	4.21	Sangat Tinggi
C3			2	2.78	3	4.17	52	72.22	15	20.83	72	4.11	Tinggi
C4					6	8.33	40	55.56	26	36.11	72	4.28	Sangat Tinggi
C5					9	12.50	45	62.50	18	25.00	72	4.13	Tinggi
Komunikasi												4.16	Tinggi
C6			1	1.39	19	26.39	42	58.33	10	13.89	72	3.85	Tinggi
C7			3	4.17	20	27.78	34	47.22	15	20.83	72	3.85	Tinggi
C8					14	19.44	44	61.11	14	19.44	72	4.00	Tinggi
C9					17	23.61	30	41.67	19	26.39	72	4.00	Tinggi
Safety Training												4.00	Tinggi
Rerata dari Variabel <i>Safety Compliance</i>												4.06	Tinggi

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 9 indikator yang termasuk dalam nilai rata-rata tinggi 7 indikator atau item dan ada 2 indikator yang termasuk dalam kategori

sangat tinggi. Indikator dengan nilai rata – rata terendah ada pada pernyataan C6 yaitu setiap karyawan telah memperoleh *safety training* yang *comprehensive* sesuai dengan bidang kerjanya dengan nilai 3,85. Demikian juga C7 yaitu indikator terdapat komite/ bagian yang mengelola pelatihan di tempat kerja dengan nilai 3,85. Sedangkan indikator dengan nilai rata - rata tertinggi pada pernyataan C4 yaitu di tempat kerja dilengkapi dengan simbol-simbol dan rambu-rambu keselamatan kerja dengan nilai 4,28. Dengan jawaban responden yang paling rendah ini menunjukkan bahwa kepatuhan karyawan akan prosedur kerja yang masih perlu ditingkatkan adalah *safety training* yang *comprehensive* sesuai dengan bidang kerjanya. Kemudian dari jawaban dengan nilai rata – rata tertinggi menunjukkan bahwa kepatuhan karyawan yang perlu dipertahankan dalam mematuhi simbol-simbol dan rambu-rambu keselamatan kerja.

Rata – rata berdasarkan dimensi menunjukkan bahwa komunikasi merupakan dimensi dengan jawaban paling tinggi yaitu 4,16. Sedangkan dimensi *Safety training* merupakan dimensi dengan jawaban rata – rata paling rendah yaitu 3,94. Dengan hasil ini perusahaan telah menerapkan dengan baik komunikasi untuk meningkatkan kepatuhan karyawan.

#### **5.2.4 Deskripsi Seluruh Variabel Penelitian**

Pada bagian ini akan dijelaskan deskripsi pada seluruh variabel. Dari hasil ini dapat diketahui variabel mana yang mendapatkan rata – rata jawaban tertinggi dan terendah.

Tabel 5.8 Deskripsi Nilai Minimum, Maksimum, Rata – Rata Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional	72	2.50	4.67	276.08	3.83	0.48
Safety Culture	72	3.18	5.00	291.07	4.04	0.43
Safety Compliance	72	3.00	5.00	292.33	4.06	0.42

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel *safety compliance* merupakan variabel dengan nilai rata – rata tertinggi yaitu 4,06. Variabel urutan kedua adalah *safety culture* dengan nilai rata – rata 4,04. Variabel *leadership style* dengan nilai 3,83. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepatuhan pada keselamatan kerja merupakan aspek yang sudah dilakukan dengan baik di Pertamina Regional V.

### 5.3 Validitas dan Reliabilitas Data

#### 5.3.1 Validitas Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan kuisioner untuk mengumpulkan data penelitian, dan untuk mengetahui indeks validitas angket tersebut digunakan rumus *product moment correlation* dari Pearson. Validitas sebuah alat ukur diketahui dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total item. Item atau indikator dinyatakan valid jika  $r$  hitung atau nilai *corrected item total correlation* mempunyai nilai lebih besar dari  $r$  Tabel. R Tabel pada sampel 72 dihitung dengan menggunakan degree of freedom  $n - 2$  sehingga  $72 - 2$  yaitu 70 pada 0,05. Sehingga nilai  $r$  Tabelnya adalah 0,2319 (Ghozali, 2008).

Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
L1	0.286	0,2319	Valid
L2	0.676	0,2319	Valid
L3	0.551	0,2319	Valid
L4	0.766	0,2319	Valid
L5	0.722	0,2319	Valid
L6	0.634	0,2319	Valid
L7	0.480	0,2319	Valid
L8	0.466	0,2319	Valid
L9	0.582	0,2319	Valid
L10	0.501	0,2319	Valid
L11	0.311	0,2319	Valid
L12	0.527	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih besar dari 0,2319 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid atau dapat mengukur variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional. Sedangkan uji validitas untuk variabel *Safety Culture* adalah sebagai berikut :

Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Variabel *Safety Culture* Putaran I

Indikator	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
SC1	0.491	0,2319	Valid
SC2	0.523	0,2319	Valid
SC3	0.092	0,2319	Tidak Valid
SC4	0.641	0,2319	Valid
SC5	0.624	0,2319	Valid
SC6	0.664	0,2319	Valid
SC7	0.398	0,2319	Valid
SC8	0.633	0,2319	Valid
SC9	0.637	0,2319	Valid
SC10	0.679	0,2319	Valid
SC11	0.656	0,2319	Valid
SC12	0.556	0,2319	Valid
SC13	0.613	0,2319	Valid
SC14	0.663	0,2319	Valid
SC15	0.472	0,2319	Valid
SC16	0.667	0,2319	Valid
SC17	0.730	0,2319	Valid
SC18	0.745	0,2319	Valid
SC19	0.674	0,2319	Valid
SC20	0.681	0,2319	Valid
SC21	0.712	0,2319	Valid
SC22	0.675	0,2319	Valid
SC23	0.688	0,2319	Valid
SC24	0.652	0,2319	Valid
SC25	0.563	0,2319	Valid
SC26	0.630	0,2319	Valid
SC27	0.604	0,2319	Valid
SC28	0.658	0,2319	Valid
SC29	0.700	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel *Safety Culture* lebih besar dari 0,2319 kecuali pada indikator ketiga sehingga perlu dilakukan putaran kedua

untuk memastikan setelah dieliminasi, apakah indikator valid. Berikut uji validitas untuk variabel *Safety Culture* putaran 2 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas Variabel *Safety Culture* Putaran 2

Indikator	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
SC1	0.489	0,2319	Valid
SC2	0.515	0,2319	Valid
SC4	0.646	0,2319	Valid
SC5	0.633	0,2319	Valid
SC6	0.668	0,2319	Valid
SC7	0.405	0,2319	Valid
SC8	0.630	0,2319	Valid
SC9	0.637	0,2319	Valid
SC10	0.682	0,2319	Valid
SC11	0.659	0,2319	Valid
SC12	0.560	0,2319	Valid
SC13	0.625	0,2319	Valid
SC14	0.658	0,2319	Valid
SC15	0.469	0,2319	Valid
SC16	0.648	0,2319	Valid
SC17	0.728	0,2319	Valid
SC18	0.741	0,2319	Valid
SC19	0.665	0,2319	Valid
SC20	0.684	0,2319	Valid
SC21	0.718	0,2319	Valid
SC22	0.682	0,2319	Valid
SC23	0.704	0,2319	Valid
SC24	0.658	0,2319	Valid
SC25	0.574	0,2319	Valid
SC26	0.630	0,2319	Valid
SC27	0.600	0,2319	Valid
SC28	0.630	0,2319	Valid
SC29	0.792	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel *Safety Culture* setelah dihilangkan 1 indikator adalah lebih besar dari 0,2319 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid atau dapat mengukur variabel *Safety Culture*. Sedangkan uji validitas untuk variabel *Safety Compliance* adalah sebagai berikut :

Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas Variabel *Safety Compliance*

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
C1	0.490	0,2319	Valid
C2	0.683	0,2319	Valid
C3	0.483	0,2319	Valid
C4	0.677	0,2319	Valid
C5	0.535	0,2319	Valid
C6	0.383	0,2319	Valid
C7	0.547	0,2319	Valid
C8	0.593	0,2319	Valid
C9	0.583	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel *Safety Compliance* adalah lebih besar dari 0,2319 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid atau dapat mengukur variabel *Safety Compliance*.

### 5.3.2 Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas kuesioner berarti kemampuan alat ukur untuk mengukur secara konsisten. Uji yang digunakan untuk mengukur konsistensi tersebut adalah koefisien alfa atau *Cronbach's alpha*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1999:282).

Tabel 5.13 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.859	12	Reliable
Safety Culture	0.953	28	Reliable
Safety Compliance	0.885		Reliable

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam tabel diatas, untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel-variabel penelitian dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

## 5.4 Hasil Uji Analisis Jalur atau *Path Analysis*

### 5.4.1 Asumsi-Asumsi Analisis Jalur

Sebelum dilakukan pengujian *path analysis*, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi. Uji asumsi analisis jalur terdiri dari dua yaitu uji outlier dan uji normalitas. Hasil selengkapnya uji asumsi tersebut adalah :

#### 1. Uji outlier

Uji *outlier* merupakan uji yang digunakan secara bersamaan untuk mengamati distribusi normal data. Artinya jika data tidak berdistribusi normal, maka dilakukan eliminasi data yang *outlier* atau ekstrim, sebaliknya jika data sudah berdistribusi normal maka tidak diperlukan lagi eliminasi data.

Uji outlier terdiri dari outlier univariate dan multivariate. *Outlier univariate* dilakukan dengan mengamati nilai Z score yang diolah dengan menggunakan program SPSS. Data dikatakan tidak terjadi outlier jika mempunyai nilai minimum dan maksimum Z score kurang dari  $\pm 3$  (Ferdinand, 1999). Berikut adalah hasil pengujian outlier univariate selengkapnya :

Tabel 5.14 Uji Outlier Data Secara Univariate

	N	Minimum	Maximum
Zscore(X)	72	-3.13297	1.95369
Zscore(Z)	72	-2.02361	2.24200
Zscore(Y)	72	-2.52999	2.24275

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Tabel menunjukkan bahwa pengujian *outlier univariate* ada yang melebihi nilai standar yaitu  $\pm 3$  yaitu pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai minimum -3,13297. Nilai ini lebih kecil dari -3. Namun oleh karena nilai *outlier* multivariat dibawah standar yang ada maka tidak dilakukan eliminasi sampel. Sehingga sampel yang diolah 72 responden.

Setelah melalui tahap ini dilakukan pengujian *outlier multivariate*. Pengujian secara multivariate outlier dilakukan dengan menggunakan nilai Mahalanobis. Pengujian secara multivariate dilakukan dengan menggunakan software AMOS. Pengamatan multivariate outlier dilakukan pada *Mahalanobis distance, Farthest from the centroid*. Data yang berada pada urutan teratas merupakan data yang paling outlier, kemudian diikuti oleh data dibawahnya sampai dengan urutan terakhir.

Standar *multivariate outlier* dari Mahalanobis adalah menggunakan nilai Chi Square tabel. Jika urutan teratas dari nilai Mahalanobis kurang dari Chi Square tabel maka data tidak terjadi outlier. Dan sebaliknya jika nilai Mahalanobis lebih dari Chi Square tabel maka data terjadi outlier. Chi square tabel ditentukan berdasarkan jumlah

variabel yang digunakan dan tingkat kesalahan yang dianjurkan. Menurut Kelloway tingkat kesalahan yang dianjurkan adalah 0,001. Berdasarkan tabel nilai Chi square pada 0,001 dan pada jumlah variable 3 adalah 16,42. Pada pengujian tahap awal outlier multivariate diperoleh nilai Mahalanobis yang sesuai standar. Berikut hasil uji Mahalanobis dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.15 Uji Outlier Data Secara Multivariate

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
62	15.931	.001	.081

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Tabel menunjukkan bahwa pada pengujian outlier multivariate, nilai tertinggi dari *Mahalanobis D Square* adalah 15.931 ada pada data ke 62. Nilai 15.931 tersebut berada di bawah standar 16,42, sehingga data memenuhi asumsi multivariate outlier.

## 2. Uji normalitas

Uji normalitas yang harus dipenuhi adalah normalitas univariate dan multivariate. Uji normalitas menggunakan *skewness* (kemencengan) dan *kurtosis* (keruncingan). Data dikatakan berdistribusi normal jika mempunyai nilai CR *skewness* dan *kurtosis* berada pada kisaran  $\pm 2,58$  baik secara *univariate* dan *multivariate*. Berikut adalah hasil pengujian normalitas data secara univariate dan multivariate.

Tabel. 5.16 Uji Normalitas Data Secara Univariate

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z	3.179	5.000	0.447	1.548	-0.347	-0.601
Y	3.000	5.000	0.337	1.341	-0.145	-0.251
Multivariate					3.039	2.354

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

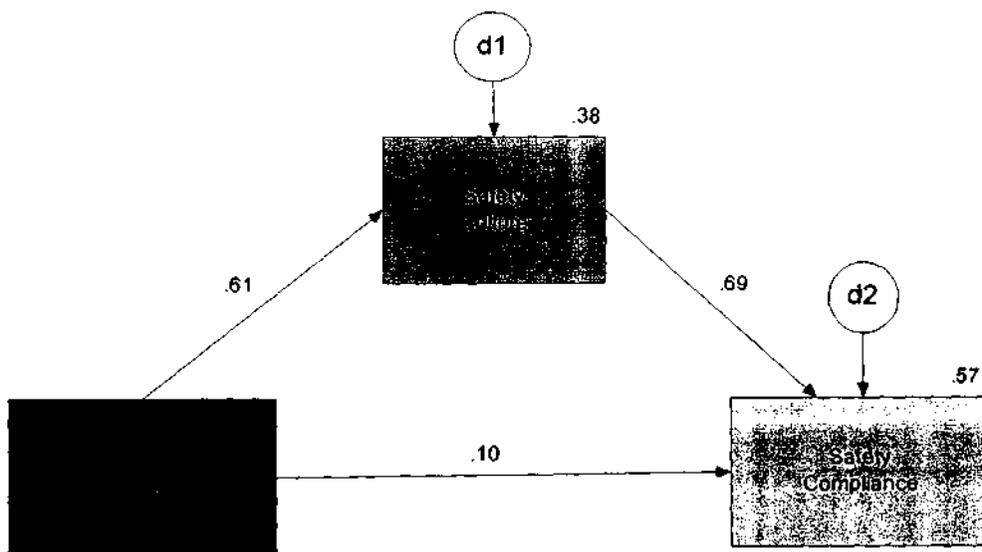
Tabel menunjukkan bahwa pengujian normalitas secara univariate seluruh variabel mempunyai nilai skewness CR kurang dari  $\pm 2,58$ . Dari hasil ini maka pengujian normalitas telah memenuhi syarat univariate normal baik secara kurtosis dan skewness.

Pengujian path analysis menurut Anderson (1998) haruslah memenuhi persyaratan multivariate normal. Dikatakan memenuhi asumsi *multivariate normal* jika nilai CR multivariate kurang dari 2,58. Sedangkan pada pengujian multivariate telah memenuhi syarat karena diperoleh nilai 2.354 yang lebih rendah dari  $\pm 2,58$ . Dari hasil pengujian ini maka data penelitian memenuhi syarat uji normalitas.

## 5.4.2 Hasil Pengujian Analisis Jalur atau *Path Analysis*

### 5.4.2.1 Koefisien Jalur

Berikut adalah gambar hasil pengujian path analysis dengan nilai koefien jalur atau *standardize* pada masing-masing variabel.



Gambar 5.1 Hasil Pengujian *Path Analysis*

Berikut adalah tabel hasil pengujian analisis jalur berdasarkan nilai koefisien jalur :

Tabel 5.17 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Antar Variabel

variabel		Nilai Standardized coefficient
Gaya Kepemimpinan Transformasional	→	<i>Safety culture</i> 0.613
<i>Safety culture</i>	→	<i>Safety compliance</i> 0.689
Gaya Kepemimpinan Transformasional	→	<i>Safety compliance</i> 0.104

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

Dari Tabel tersebut diatas, maka diketahui bahwa :

1. Jika variabel gaya kepemimpinan transformasional berubah maka akan menyebabkan perubahan *safety culture*. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel gaya kepemimpinan transformasional meningkat maka *safety culture* akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel gaya kepemimpinan transformasional menurun maka *safety culture* juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0.613.
2. Jika variabel *safety culture* berubah maka akan menyebabkan perubahan *safety compliance*. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel *safety culture* meningkat maka *safety compliance* akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel *safety culture* menurun maka *safety compliance* juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0.689.
3. Jika variabel gaya kepemimpinan transformasional berubah maka akan menyebabkan perubahan *safety compliance*. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel gaya kepemimpinan transformasional

meningkat maka *safety compliance* akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel gaya kepemimpinan transformasional menurun maka *safety compliance* juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0.104.

Berdasarkan nilai koefisien analisis jalur dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur paling besar pada jalur *safety culture* terhadap *safety compliance*. Kemudian selanjutnya melihat nilai koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan koefisien yang menunjukkan besarnya pengaruh atau kontribusi variabel eksogen terhadap endogen dan variabel endogen terhadap variabel endogen. Berikut adalah hasil pengujian yang menunjukkan nilai koefisien determinasi :

Tabel 5.18 Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	R <sup>2</sup>
Gaya Kepemimpinan Transformasional $\Rightarrow$ <i>Safety Culture</i>	0.376
Gaya Kepemimpinan Transformasional dan <i>Safety Culture</i> $\Rightarrow$ <i>Safety Compliance</i>	0.573

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

1. Besarnya perubahan *safety culture* yang disebabkan oleh adanya gaya kepemimpinan transformasional adalah 37,6 % . Dengan kata lain pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture* adalah 37,6 %.
2. Besarnya perubahan *safety compliance* yang disebabkan oleh adanya gaya kepemimpinan transformasional dan *safety culture* adalah 57,3 % . Dengan kata lain pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *safety culture* terhadap *safety compliance* adalah 57,3 %.

### 5.4.2.2 Pembuktian Hipotesis

Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai CR (*Critical Rasio*). Untuk menentukan ada tidaknya pengaruh variabel exogen terhadap endogen dan endogen terhadap endogen, digunakan ketentuan melihat dari *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai signifikansi  $\leq 0.05$  maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen ataupun endogen terhadap endogen. Dan sebaliknya jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen ataupun endogen terhadap endogen. Hasil selengkapnya uji hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.19 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel			CR hitung (t)	Tingkat Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional	→	<i>Safety Culture</i>	6.545	0,000
<i>Safety Culture</i>	→	<i>Safety Compliance</i>	7.017	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	→	<i>Safety Compliance</i>	1.057	0,297
Gaya Kepemimpinan Transformasional dan <i>Safety Culture</i>	→	<i>Safety Compliance</i>	6.917	0,000

Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah (Lampiran)

**Pengujian Hipotesis pertama : Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture***

Pengujian dengan menggunakan nilai CR diperoleh nilai 6.545 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi ini kurang dari 0,05. Sehingga hipotesis pertama

yang menyatakan **ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture* diterima kebenarannya.**

**Pengujian Hipotesis kedua : Ada pengaruh *safety culture* terhadap *safety compliance***

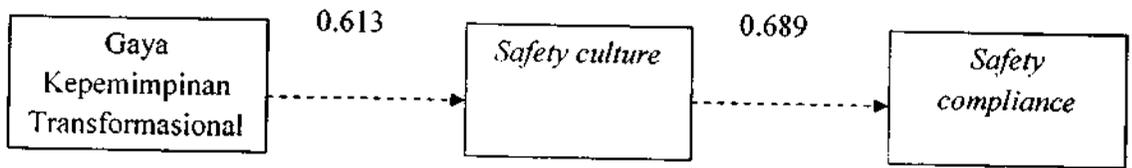
Pengujian dengan menggunakan nilai CR diperoleh nilai 7.017 dengan tingkat signifikansi 0,001. Nilai signifikansi ini kurang dari 0,05. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan **ada pengaruh *safety culture* terhadap *safety compliance* diterima kebenarannya.**

**Pengujian Hipotesis ketiga : Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance***

Pengujian dengan menggunakan nilai CR diperoleh nilai 1.057 dengan tingkat signifikansi 0,291. Nilai signifikansi ini lebih dari 0,05. Sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan **ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* tidak diterima kebenarannya.**

#### **5.4.2.3 Koefisien Jalur Tidak Langsung**

Meskipun pada penelitian ini Pengujian *path analysis* disamping menguji pengaruh langsung, juga pengaruh tidak langsung. Gambar pengaruh tidak langsung dari *safety leadership* terhadap *safety compliance* melalui *safety culture* adalah sebagai berikut :



Gambar 5.2 Koefisien jalur tidak langsung

Tabel 4.19 Perhitungan Sobel Test

Input	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.615	Sobel test: 4.79302918	0.08673847	0.00000164
0.676	0.676 test: 4.76729877	0.08720662	0.00000187
0.094	0.094 test: 4.81918076	0.08626777	0.00000144
0.096	Reset all	Calculate	

Gambar menunjukkan bahwa koefisien jalur tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* melalui *safety culture* merupakan perkalian dari koefisien jalur langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture* yaitu 0.613 dan *safety culture* terhadap *safety compliance* dengan nilai 0.689. Sehingga nilai koefisien tidak langsung adalah  $0.613 \times 0.689 = 0,4157$ .

Berdasarkan dari perhitungan dengan menggunakan Sobel test dengan software The Sobel test diperoleh nilai  $t = 4,793$  dengan probabilitas 0,000. Nilai probabilitas ini kurang dari 0,05. Sehingga ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* melalui *safety culture*. Dengan hasil ini juga dapat diketahui bahwa jenis mediasinya adalah **FULL MEDIASI**. Karena gaya kepemimpinan transformasional hanya berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* melalui *safety culture*, dan tidak dapat berpengaruh signifikan langsung ke

*safety compliance*. Analisa ini juga diperkuat dengan koefisien jalur langsung di bawah ini.

**Pengujian Hipotesis keempat : Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* melalui *safety culture***

Pengujian dengan menggunakan nilai CR diperoleh nilai 6.917 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi ini kurang dari 0,05. Sehingga hipotesis keempat yang menyatakan **ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* melalui *safety culture* diterima kebenarannya.**

## **5.5 Pembahasan**

Pada bab ini akan dilakukan analisis atau pembahasan terhadap hasil penelitian yang sudah dilakukan dengan menggunakan uji analisis jalur. Pengujian untuk memastikan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Pembahasan ini berisi hasil penelitian yang dilakukan pada penelitian ini, logika teori yang relevan serta penelitian sebelumnya yang menguatkan. Hasil penelitian juga akan dikaitkan dengan perhitungan deskriptif dari jawaban responden serta kondisi aktual yang terjadi di perusahaan dalam hal ini adalah PT Pertamina MOR V.

### **5.5.1 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture***

Penelitian pada responden berhasil membuktikan bahwa ada pengaruh *safety leadership* yakni penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan kerja. Dengan hasil ini hipotesis penelitian diterima kebenarannya. Adanya pengaruh kepemimpinan keselamatan kerja ini didukung dari hasil perhitungan deskriptif bahwa pelaksanaan kepemimpinan keselamatan kerja perusahaan termasuk

dalam kategori tinggi. Dengan kategori tinggi tersebut maka akan membentuk budaya keselamatan kerja yang baik pula.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Zohar (2002) bahwa gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan persepsi *safety culture* yang positif dalam kondisi dimana *safety* menjadi prioritas utama maupun prioritas tidak utama. Adanya pengaruh ini sejalan dengan pendapat Terrance E. Deal & Allen A. Kennedy, 1982 dalam bukunya *corporate culture* menyatakan keselamatan kerja adalah suatu transformasi budaya yang membutuhkan kepemimpinan transformational. *Safety culture* dari penjelasan Terrace tersebut diciptakan dan dibentuk oleh pimpinan yang bisa mempengaruhi semua bawahannya dan dapat memberi contoh terhadap implementasi *safety culture* di organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety culture* adalah “*acting as role model, inspiring and motivating employee to work safely and showing concern for employee’s welfare enhance a number of safety outcomes including fostering perceptions of positive safety climate, promoting high levels of employee participation in safety activities, compliance with safety rules and procedures and safety citizenship behaviours*” (Lekka & Healey, 2012).

Pemimpin memiliki peran besar pada bawahan. Pemimpin yang bisa bertindak sebagai contoh, mengarahkan, memotivasi, menginspirasi serta memberi perhatian akan membuat bawahan melakukan dan mengikuti apa yang pemimpin lakukan. Dalam hal ini apabila pemimpin mengarahkan bawahan dengan benar terkait kesehatan dan keselamatan kerja maka bawahan akan melakukan dengan kesadaran bukan keterpaksaan sebagai salah satu cara untuk menjamin keselamatan kerja secara individu maupun untuk perusahaan secara umum. Pemimpin di semua level di PT. Pertamina MOR V perlu untuk menerapkan konsep transformasional untuk menjamin pelaksanaan

kesehatan dan keselamatan kerja di perusahaan akan berjalan dengan baik dan membentuk budaya yang sehat.

Salah satu contoh budaya keselamatan kerja perusahaan adalah budaya keselamatan berkendara yang aman. Dari hasil penelitian ini, pentingnya peran seorang pimpinan untuk menyampaikan aturan prosedur berkendara yang aman selama berada di dalam lokasi serta berperan aktif mensosialisasikan ke pekerja terutama yang membawa mobil tangki BBM ke SPBU untuk berkendara agar aman dan tidak dalam keadaan lelah. Hal ini berguna untuk mencegah kecelakaan mobil tangka di jalan raya. Peran pimpinan dalam menegakan budaya keselamatan berkendara dapat berupa adalah memastikan semua pekerja yang membawa mobil tangki sudah melakukan *medical check up* sebelum secara reguler serta kondisi kendaraan siap pakai sebelum digunakan.

#### **5.5.2 Pengaruh *safety culture* terhadap *safety compliance***

Hasil penelitian juga berhasil membuktikan bahwa ada pengaruh *safety culture* atau budaya keselamatan kerja terhadap *safety compliance*. Dengan hasil ini hipotesis penelitian diterima kebenarannya. Adanya pengaruh budaya keselamatan kerja ini didukung dari hasil perhitungan deskriptif bahwa pelaksanaan budaya keselamatan kerja perusahaan termasuk dalam kategori tinggi demikian juga *safety compliance*. Pelaksanaan budaya kerja yang tinggi maka akan membuat kepatuhan pada kesehatan dan keselamatan kerja juga akan baik.

Adanya pengaruh variabel ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh He, Xu and Fu (2012). Penelitian tersebut menguji implementasi budaya keselamatan kerja (*safety culture*) yang mempengaruhi *safety performance* yaitu tingkat

kecelakaan kerja. Dalam penelitiannya terdapat 32 elemen dari *safety culture* yang dianalisa. Hasil penelitiannya menunjukkan (1) ada keterkaitan antara *safety culture* dengan *safety performance*, dimana *safety performance* merupakan permasalahan mendasar dalam implementasi *safety culture*, (2) *safety culture* adalah sebuah ide dasar dari manajemen pengelolaan *safety* dimana harus memiliki ruang lingkup yang jelas terhadap pembentukan *safety culture* tersebut, (3) 32 elemen dari *safety culture* telah terbukti sebagai faktor kunci untuk mempengaruhi *safety performance* di tempat kerja, (4) dan terakhir keterkaitan antara *safety culture* dengan *safety performance* telah terbukti dalam studi teoritical maupun empirical baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Penerapan *safety culture* yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan keselamatan kerja (*safety performance*) secara keseluruhan yang berdampak kepada menurunnya angka kecelakaan kerja. Budaya keselamatan adalah bagian paling penting dari sistem manajemen keselamatan perusahaan, dan juga memberikan arahan kepada organisasi terutama terkait desain struktur dan operasi prosedur, dan itu akan membantu organisasi untuk mencegah kecelakaan dan meningkatkan kinerja keselamatan.

### **5.5.3 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance***

Hasil penelitian menolak hipotesis penelitian terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional *safety compliance*. Hasil penelitian ini berlawanan dengan pernyataan Mullen and Kelloway (2009) yang menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *safety performance* dalam suatu organisasi yang terkait dengan kecelakaan kerja. Kajian teori yang menyatakan bahwa pimpinan harus melakukan investigasi untuk setiap kecelakaan kerja yang terjadi serta

menciptakan budaya “tidak menyalahkan” untuk setiap kecelakaan kerja dengan target setiap pekerja mau melaporkan setiap kejadian atau kejadian *nearmiss*/hampir celaka.

Tidak adanya pengaruh kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) ini dapat dijelaskan berdasarkan kondisi bahwa kepemimpinan keselamatan kerja bukan merupakan komponen tunggal dalam organisasi. Namun meliputi komponen lain yaitu pegawai sebagai pelaksana atau obyek keselamatan kerja serta sistem atau aturan main. Sehingga bagaimanapun keberadaan pimpinan jika tidak terimplementasi oleh komponen yang lain dalam organisasi maka tidak akan membentuk kepatuhan keselamatan kerja.

#### **5.5.4 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* melalui *safety culture***

Hasil penelitian menerima hipotesis penelitian terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* melalui *safety culture*. Hasil penelitian diperoleh dari hasil pengujian Sobel Test. Kemudian hasil penelitian juga membuktikan bahwa pola mediasi yang ada adalah *full mediasi*. Ini berarti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *safety compliance* dalam suatu organisasi dibutuhkan budaya keselamatan kerja. Logika yang menguatkan hipotesis mediasi ini penting adalah bahwa kepemimpinan keselamatan kerja akan berhasil jika seluruh aspek perusahaan yaitu bawahan dan sistem menjadi satu kesatuan. Kepemimpinan keselamatan yang baik harus diimplementasikan oleh karyawan dan membentuk sebuah budaya keselamatan. Dengan budaya keselamatan yang baik maka akan meningkatkan kepatuhan keselamatan. Karena meskipun gaya kepemimpinan baik namun jika tidak terimplementasi dengan baik oleh bawahan atau tidak membentuk sistem budaya keselamatan di perusahaan maka tidak akan membuat struktur yang

kokoh dalam implementasi kepatuhan pada keselamatan. Kepatuhan pada keselamatan yang sudah membentuk budaya akan membuat perilaku keselamatan menjadi lebih mudah dan bukan merupakan paksaan. Berbeda dengan perilaku yang belum membentuk budaya maka akan terasa berat dilakukan oleh karyawan. Karyawan merasa program K3 (Keselamatan Kesehatan Kerja) atau HSE (*Health Safety and Environment*) hanya merupakan program formalitas dan tidak berdampak langsung bagi dirinya. Jika pemikiran ini yang timbul maka sulit mencapai kepatuhan keselamatan kerja.

Menurut teori Domino Heinrich, salah satu penyebab *uncompliance* pada kecelakaan kerja adalah *lack of control* dari manajemen. Hal ini disebabkan karena peran pimpinan yang kurang optimum dalam menerapkan *safety culture* di organisasi. Dengan angka *uncompliance* tahun 2013-2015 yang cukup tinggi di PT.Pertamina (Persero) Marketing Operating Region V yang dari hasil data internal perusahaan disebabkan oleh *human error*, sehingga diperlukan peran pimpinan keselamatan kerja yang berkarakter gaya transformasional yang mampu memberikan contoh penerapan budaya keselamatan kerja (*safety culture*) yang baik ke pekerja, melakukan pengawasan secara konsisten, serta memberikan mau menerima masukan dari bawahan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan terus menerus agar implementasi budaya keselamatan kerja (*safety culture*) perusahaan dapat dilaksanakan oleh semua pekerja sehingga kepatuhan pada keselamatan (*safety compliance*) dapat tercapai sesuai dengan target perusahaan.

***BAB VI***  
***KESIMPULAN DAN SARAN***

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN



#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data yang telah dilakukan melalui pengolahan data dan pembuktian hipotesis tentang permasalahan yang diangkat mengenai analisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada *safety compliance* dengan *safety culture* sebagai variable intervening di PT.Pertamina (Persero) – Marketing Operation Region V, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Pada pengujian pertama, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *safety culture* di PT.Pertamina (Persero) – Marketing Operation Region V. Hal ini menunjukkan *safety leadership* dengan gaya kepemimpinan transformasional seperti menjadi *role model*, mengarahkan, memotivasi, menginspirasi serta memberi perhatian akan membuat bawahan melakukan dan mengikuti apa yang pemimpin lakukan berdampak positif terhadap *safety culture* perusahaan.
2. Pada pengujian kedua, menunjukkan bahwa *safety culture* berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) – Marketing Operation Region V. Pelaksanaan *safety culture* yang tinggi maka akan membuat kepatuhan pada kesehatan dan keselamatan kerja (*safety compliance*) juga akan baik.
3. Pada pengujian ketiga, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *safety compliance* di PT.Pertamina (Persero) – Marketing Operation Region V. Tidak adanya pengaruh kepemimpinan keselamatan kerja (*safety leadership*) ini dapat dijelaskan berdasarkan kondisi

bahwa kepemimpinan keselamatan kerja bukan merupakan komponen tunggal dalam organisasi. Namun meliputi komponen lain yaitu pegawai sebagai pelaksana atau obyek keselamatan kerja serta sistem atau aturan main. Sehingga bagaimanapun keberadaan pimpinan jika tidak terimplementasi oleh komponen yang lain dalam organisasi maka tidak akan membentuk kepatuhan keselamatan kerja.

4. Pada pengujian keempat, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap *safety compliance* melalui *safety culture* berpengaruh signifikan di PT.Pertamina (Persero) – Marketing Operation Region V. Kemudian hasil penelitian juga membuktikan bahwa pola mediasi yang ada adalah *full mediasi*. Ini berarti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *safety performance* dalam suatu organisasi dibutuhkan *safety culture*. Logika yang menguatkan hipotesis mediasi ini penting adalah bahwa kepemimpinan keselamatan kerja akan berhasil jika seluruh aspek perusahaan yaitu bawahan dan sistem menjadi satu kesatuan. Kepemimpinan keselamatan yang baik harus diimplementasikan oleh karyawan dan membentuk sebuah *safety culture*. Dengan *safety culture* yang baik maka akan meningkatkan kepatuhan keselamatan kerja (*safety compliance*).

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat dikembangkan beberapa saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk dapat meningkatkan kepatuhan keselamatan kerja (*safety compliance*) di lingkungan kerja seorang pimpinan membuat program-program kerja yang bisa menjadi *safety culture* dengan berindak sebagai *role model*, mengarahkan, memotivasi, menginspirasi serta memberi perhatian kepada bawahan agar bawahan mau mengikuti apa yang pemimpin lakukan. Beberapa contoh program-program kerja tersebut diantaranya :
  - a. *Management walkthrough*, program kerja untuk membiasakan pimpinan level manajemen menengah sampai ke atas untuk membiasakan turun ke lapangan, melihat aspek keselamatan setiap pekerjaan serta memberikan masukan dan motivasi pekerja untuk mengikuti prosedur pekerjaan dengan baik dan benar untuk menghindari kecelakaan kerja.
  - b. Melakukan *safety talk* secara rutin sebelum memulai pekerjaan. Tujuan ini bermanfaat untuk mencairkan komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan selama bekerja terkait dengan aspek keselamatan.
2. Pemimpin lebih meningkatkan sosialisasi *safety culture* perusahaan yang saat ini sudah ada. Sosialisasi dilakukan secara *massive* agar pekerja memahami *safety culture* KITA PEDULI yang sudah ada saat ini sebagai budaya keselamatan kerja. Beberapa cara sosialisasi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:
  - a. Melalui broadcast internal perusahaan dengan menyampaikan setiap harinya elemen-elemen KITA PEDULI untuk dipahami setiap pekerja.
  - b. Memasang spanduk, logo dan simbol-simbol budaya keselamatan kerja di titik-titik strategis agar semua pekerja bisa membaca dan memahaminya.

- c. Melakukan *safety briefing* sekitar 1 menit setiap mulai rapat dengan menampilkan *safety performance* yang telah dicapai beserta disampaikan juga kecelakaan kerja baik yang terjadi dari internal perusahaan maupun dari external perusahaan untuk menjadi pelajaran semua karyawan agar tidak terjadi di lingkungan perusahaan.
3. Salah satu dimensi yang rendah dalam penelitian ini adalah terkait dengan variabel *safety culture* perihal pemeriksaan kendaraan secara periodik. Perlu dilakukan sosialisasi serta memberikan reward dan punishment agar setiap pekerja yang terkait dengan kegiatan ini lebih memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
  4. Salah satu dimensi yang rendah lainnya adalah pada variable *safety compliance* dimana keterlibatan pekerja dalam *safety training* belum maksimal. Untuk itu seorang pimpinan wajib memberikan *safety training* yang cukup kepada bawahannya. Hal-hal yang dapat dilakukan diantaranya:
    - a. Menentukan *safety training* setiap jabatan terkait serta ditentukan batas maksimum kapan paling lambat pekerja tersebut diberi *safety training* saat menduduki jabatan tersebut.
    - b. Melakukan evaluasi terhadap karyawan yang sudah memperoleh *safety training* serta dampaknya terhadap pekerjaan yang dilakukan.
    - c. Menunjuk *HR Representative* yang menangani *safety training* di lokasi masing-masing sebagai jembatan komunikasi antara lokasi kerja dengan HR tingkat region.

# ***DAFTAR PUSTAKA***

DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., B.J.Avolio., D.I.Jung & Y.Berson. 2003. *Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology, Vol88 No.2, pp.207-218.
- Baron, R. M and Kenny, D. A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 51, No. 6, 1173-1182. American Psychological Association, Inc.
- Bhattacharya Yogendra. 2015. *Measuring Safety Culture on Ships Using Safety Climate: A Study Among Indian Officers*. International Symposium on Safety Science and Engineering in China (ISSE-2015, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
- CCPS. 1994. *Guidelines For Preventing Human Error In Process Safety*. Aiche.
- Clarke and Wark . 2006. *The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participations*. Risk Analysis, 26(5), 1175-1185.
- Chandrakantan S. 2016. *Safety Management Practice and Safety Compliance : A Model for SMEs in Malaysia*. The European Proceeding of Social and Behavioural Science.
- Dan Peterson. 1982. *Human Error Reduction and Safety Management*. USA: Garland STPM Press.
- Dan Peterson. 1980. *Analysing Safety Performance*, USA: Garland Publ.Inc
- Daff, Richard, L. 2005. *The Leadership Experience*, Canada: Thomson
- David Geotscg. 2010. *Occupational Safety And Health*. Canada: Thomson



- DNV-GL. 2013. *International Sustainability Rating System (ISRS) Book Of Knowledge*.
- DNV-GL, 2013. *International Sustainability Rating System (ISRS) 7<sup>th</sup> Edition Workbook*.
- Du Xuesheng, Sun Wenbiao. 2012. *Research on the Relationship Between Safety Leadership and Safety Climate in Coalmines*. International Symposium on Safety Science and Engineering in China (ISSE-2012, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
- Dominic Cooper. 2002. *Safety culture : A model for understanding & quantifying d difficult concept*. Book of Professional Safety. [www.asse.org](http://www.asse.org)
- Ferdinand, A. 1999. *Structural Education Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi pertama. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Frank.E. Bird, Jr. and George Germain. 1990. *Practical Loss Control Leadership*. Institute Press.
- Frank.E. Bird, Jr., and Harold E. O'Shell. 1973. *The Principle of Loss Control Management*. Selected Reading in Safety, Academy Press, Macon
- Ghozali,I. 2003. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill Corkindale. 2010. *Five Leadership Lessons From the BP Oil Spill*. Crisis Management. Harvard Business Review
- Guirong Shi, Inoue Shiichiro. 2012. *Study on Strategies for Developing a Safety Culture in Industrial Organizations*. International Symposium on Safety Science and Engineering in China (ISSE-2012, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
- Gujarati, D. 2013. *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore : McGraw-Gill.

Gunawan, FA. 2013. *Safety Leadership, Kepemimpinan Keselamatan Kerja*. Jakarta:

Dian Rakyat.

Halsa Arbete Och, 2008, *Statistical Mediation*. National Institute for Working Life  
MacKinnon.

Hair. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> Edition, Upper Sadle River. New Jersey :

Prentice Hall International Inc.

Hair Jr. Joseph F., Rolph E. Anderson, RonaldL. Tatham and William C. Black, 1998.

*Multivariate Data Analysis with Readings*, Thried ed. New York. Macmillan  
Publishing Company.

Heinrich H.W, D.Peterson and N.Roos. 1979. *Industrial Accident Prevention*. Edisi 5<sup>th</sup>.

Mc.Graw-Hill

He Ahong & Xu Surui & Fu Gui. 2012. Study on The Basic Problems of Safety Culture.

International Symposium on Safety Science and Engineering in China (ISSE-  
2012, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))

ILO. 2005. *Competitiveness and Safety*, World Economic Forum, ILO/SafeWork.

Jane Wambilianga Eshter Waiganjo 2015. *Factors Influencing Compliance with*

*Occupational Safety and Health Regulations in Public Hospitals in Kenya*.  
*Case : A Study Of Thika Level 5 Hospital*. International Journal of Science and  
Research (IJSR)

John W.Newstorm. 2015. *Organozational Behavior, Human Behavior at Work*, 14<sup>th</sup>

Edition. McGraw-Hill International Edition.

Kelloway, 1998, *Using LISREL*, Sage Publication, New Delhi. India

Kenny, D. A., 2008. Mediation. <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>

Kenny, D. A., 2009. Reflections on Mediation. *Organizational Research Methods*

Kline Rex B, *Principle and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York, London Kurt Lewin, 1951. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D Cartwright 9ed). Harper & Row. New York

Larsman, P., 2006. On The Relation between Psychosocial Work Environment and Musculoskeletal Symptoms: A Structural Equation Modeling Approach.

Lekka Chrysanthi, Healy Nicola, Harpur Hill, Buxton, Derbyshire.2012. *A Review of Literature on Effective Leadership behaviours for Safety*. Prepared by the Health and Safety Laboratory for the Health and Safety Executive. London United Kingdom.

Luria, G . 2010. *The social aspect of safety management, trust and safety climate*. Accident analysis and prevention. 42. 1288 – 1295.

Maholtra, Naresh K., 2008. *Marketing Research : An Applied Orientation*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.

Mearns, K & Flin. Gordon, R. 2001. *Human and Organizational Factors in Offshore Safety*. Works and Stress. 15(2), 144-160.

McSween, Terry E. 1993. *Improving Your Safety With Behavioral Approach*. Hydrocarbon Processing. P.119-128

McSween, Terry E. 2005. *The Values Based Safety Process*. New York : Van Nostrand Reinhold

Mitzi, H. 1989. *Inside our Storage World Organization*. New York: A Division of Macmillan, Inc.

- Mullen, J.E and Kelloway, E.K . 2009. *Safety leadership : a longitudinal study of the effects of transformational leadership of safety outcomes*. *Jurnal of occupational and organizational psychology*, 82 (2), 253-272
- Northouse, P. 2004. *Leadership: Theory and Practice* (3<sup>rd</sup> ed). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Pertamina (Persero) PT. 2013-2015. *Laporan Tahunan/Annual Report*. Direktorat Pemasaran dan Niaga.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D and Hayes, A. F., 2007. *Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions*. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Preacher, K. J and Hayes, A. F., 2004. *SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models*. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731. Psychonomic Society, Inc.
- Preacher, K. J and Leonardelli, G. J., 2006. *Calculation for the Sobel Test: An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests*. [www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm](http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm)
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hill
- R Flin & S Yule. 2004. *Leadership for Safety : Industrial Experience*. *Qual Saf Health Care*, 13(Suppl II:ii45-ii51. Doi: 10.1136/qshc.2003.009555
- Rober, K.H.and D.M.Hunt. 1991. *Organizational Behavior*. Boston : PWS-Kent Publishing Company
- Rosabeth Moss Kanter. 2010. *BP'S Tony Hayward and The Failure of Leadership Accountability*. *Crisis Management*. Harvard Business Review.

- Scoot A.Shappell. 2000. *"Human Factors Analysis and Clasification System - HAFCS"*.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business : Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sharon Clarke. 2012. *Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedent of Safety behaviours*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(2013),86,22-49. The British Psychological Society.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV.Alfabet
- Sylvia Pfeifer. 2010. *BP Links Bonuses to Safety Performance*, Financial Times.
- Terrace E Deal & Allen A Keneddy. 1982. *Corporate Cuture*. Addison-Wesley Comp Inc
- Toha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Wuensch, K. L., 2007. *Statistical Tests of Models That Include Mediating Variables*. [http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/MV/multReg/Mediation Models.doc](http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/MV/multReg/Mediation%20Models.doc)
- Yulk, Gary. 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi terjemahan Bahasa Indonesia, Jakarta: PT.Indeks.
- Zohar, D. 2002. *The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups*. *Journal of Organozational Behavior*, 23, 75-92.

# ***LAMPIRAN***

LAMPIRAN



**KUISIONER - ditujukan kepada karyawan PT.Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V**

**Kuesioner tentang Leadership Style, Safety Culture, dan Safety Compliance**

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuisisioner penelitian ini. Opini Bapak/Ibu dalam menjawab kuisisioner ini akan memberikan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti maupun bagi PT.Pertamina (Persero) khususnya di Marketing Operation Region V di bidang HSE (*Health, Safety, and Environment*). Jawablah dengan spontan dan sejujurnya, jawaban tidak mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu dan tidak ada jawaban yang benar atau salah.

Bapak/Ibu, mohon mengisi daftar pertanyaan berikut ini sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

**Deskripsi Responden**

1. Nama (boleh dikosongkan) :
2. Usia : a. ≤ 25 tahun, b. 26-35 tahun, c. 36-45 tahun, d. ≥ 46 tahun
3. Jenis kelamin : a. Pria atau b. Perempuan
4. Lama Bekerja di Pertamina : a. ≤ 5 tahun, b. 6-10 tahun, c. 11-15 tahun, d. ≥ 16 tahun
5. Fungsi / Bagian :
6. Lokasi Penempatan :

**PETUNJUK**

Untuk pertanyaan-pertanyaan berikut, Bapak/Ibu dimohon memberikan jawaban dengan memberikan tanda (X) pada kotak yang telah disediakan (rentang 1 sampai dengan 5), dimana:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup (C)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

**Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pertanyaan	STS	TS	C	S	SS
	<b>Memberikan rasa hormat dan rasa percaya diri kepada bawahan (<i>Idealized influence</i>)</b>					
1.	Saya merasa nyaman bekerja bila atasan berada di sekitar saya untuk memastikan saya bekerja sesuai prosedur HSE.	1	2	3	4	5
2.	Saya selalu percaya kemampuan atasan dalam menyelesaikan masalah terkait dengan HSE.	1	2	3	4	5

3.	Saya percaya sepenuhnya pada atasan saya dalam setiap mengambil keputusan, terutama dalam pencegahan kecelakaan kerja.	1	2	3	4	5
	<b>Dapat memotivasi bawahan dan bawahan merasa antusias (<i>Inspirational Motivation</i>)</b>					
4.	Atasan mampu membuat saya optimis dalam bekerja, beliau mampu meyakinkan saya bahwa apa yang saya kerjakan sudah sesuai dengan standar HSE.	1	2	3	4	5
5.	Atasan mampu membuat saya mengerti mengenai arti bekerja dengan selamat dan aman.	1	2	3	4	5
6.	Atasan mampu membuat saya antusias pada tugas yang diberikan.	1	2	3	4	5
	<b>Menggal ide baru dari bawahan dan mampu berfikir kreatif dan berbeda (<i>Intellectual stimulation</i>)</b>					
7.	Atasan saya memberikan cara yang baru dalam melihat masalah yang selama ini membingungkan saya agar sesuai dengan standar HSE.	1	2	3	4	5
8.	Atasan mampu membuat saya untuk melihat permasalahan dengan berbagai sudut pandang untuk menggal ide-ide dari saya.	1	2	3	4	5
9.	Atasan saya mampu mencari beberapa alternatif ketika mencoba untuk memecahkan permasalahan ketika terdapat permasalahan yang dapat menyebabkan kecelakaan kerja.	1	2	3	4	5
	<b>Mau mendengarkan bawahan (<i>Individual consideration</i>)</b>					
10.	Atasan saya selalu memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan yang tampaknya membutuhkan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.	1	2	3	4	5
11.	Atasan memperhatikan saya secara individual untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
12.	Atasan saya selalu memberikan petunjuk sewaktu saya membutuhkan masukan dari beliau.	1	2	3	4	5

**Safety Culture**

No	Pertanyaan	STS	TS	C	S	SS
	<b>Keselamatan Mengemudi (<i>Safety Driving</i>)</b>					
13.	Atasan selalu mengingatkan pekerja untuk mematuhi peraturan lalu lintas baik di dalam lokasi kerja maupun di jalan umum.	1	2	3	4	5
14.	Atasan selalu menghibau untuk tidak mengemudi dalam keadaan lelah ( <i>fatigue</i> ) atau mengantuk.	1	2	3	4	5
15.	Hanya pekerja HSE memasukan kendaraan layak untuk digunakan dan diinspeksi secara berkala.	1	2	3	4	5
	<b>Ijin Kerja Aman (<i>Work Permit</i>)</b>					
16.	Selama ini setiap pekerjaan di tempat kerja selalu mendapatkan ijin kerja dari HSE dan Teknik serta telah	1	2	3	4	5

	dilakukan identifikasi bahaya.					
17.	Pihak-pihak yang berwenang sudah menyetujui ijin kerja tersebut sebelum pekerjaan dimulai.	1	2	3	4	5
18.	Selalu melakukan pengecekan bersama saat pekerjaan telah selesai sebelum fasilitas dioperasikan kembali.	1	2	3	4	5
<b>Transportasi Laut Yang Aman</b>						
19.	Karyawan RSD ( <i>Receiving, Storage, Distribution</i> ) selalu melakukan safety ceklist pemeriksaan sebelum loading dan unloading kapal/tongkang di dermaga.	1	2	3	4	5
20.	Peralatan HSE di kapal/tongkang selalu dalam keadaan layak pakai (seperti APAR spill containment, dan sebagainya).	1	2	3	4	5
<b>Aman terhadap Tumpahan dan Bocoran</b>						
21.	Atasan di tempat kerja tidak mentolerir tumpahan BBM sekecil apapun.	1	2	3	4	5
22.	Manajemen di tempat kerja saya sudah melaksanakan upaya-upaya pencegahan tumpahan dan bocoran.	1	2	3	4	5
23.	Manajemen di tempat kerja sudah menyediakan peralatan pencegahan dan penanggulangan tumpahan dalam jumlah yang cukup.	1	2	3	4	5
<b>Pemasaran Produk Yang Aman</b>						
24.	Perusahaan sudah menyampaikan MSDS (Material Safety Data Sheet) produk yang dijual ke konsumen.	1	2	3	4	5
25.	Di tempat kerja saya sudah memastikan rantai pendistribusian produk ke SPBU sesuai dengan standar safety.	1	2	3	4	5
<b>Energi Isolasi</b>						
26.	Metode isolasi atau pelepasan energi sebelum perbaikan peralatan telah disetujui oleh karyawan yang kompeten di lokasi kerja saya.	1	2	3	4	5
27.	Tim pelaksanaan perbaikan selalu memasang "lock" dan "tag" sebelum pekerjaan dilakukan.	1	2	3	4	5
28.	Tim pelaksanaan perbaikan selalu melakukan pengetesan isolasi untuk memastikan isolasi efektif sebelum dan sesudah pekerjaan selesai.	1	2	3	4	5
<b>Dilarang masuk Ruang Tertutup Tanpa Ijin</b>						
29.	Atasan saya hanya memberikan ijin bekerja di ruang tertutup (seperti pekerjaan tank cleaning) hanya untuk pihak-pihak yang berkompeten.	1	2	3	4	5
30.	Ijin kerja ruang tertutup selalu dikomunikasikan ke semua pihak yang terlibat.	1	2	3	4	5
31.	Pihak berwenang sudah memastikan tidak ada bahaya dan semua energi yang membahayakan pekerja telah terisolasi dengan baik.	1	2	3	4	5
32.	Selalu terdapat pekerja yang siaga di luar ruang tertutup untuk antisipasi kondisi emergency.	1	2	3	4	5
<b>Utamakan Bekerja Aman di Ketinggian</b>						
33.	Di tempat kerja saya inspeksi scaffolding / perancah	1	2	3	4	5

	dilakukan oleh pihak yang kompeten sebelum ijin bekerja diterbitkan.					
34.	Pihak-pihak yang bekerja menggunakan full body harness secara lengkap dan konsisten.	1	2	3	4	5
35.	Peralatan penahan jatuh selalu dipasang di tempat pengait yang tepat.	1	2	3	4	5
<b>Lengkapi dengan APD yang sesuai</b>						
36.	Alat Pelindung Diri (APD) selalu digunakan sesuai dengan resiko pekerjaan	1	2	3	4	5
37.	Di tempat kerja saya, APD sudah tersedia dalam jumlah yang cukup dan layak pakai	1	2	3	4	5
<b>Inspeksi dan Pemeliharaan</b>						
38.	Karyawan yang ditunjuk sudah melaksanakan inspeksi dan pemeliharaan peralatan sesuai prosedur dan tepat waktu	1	2	3	4	5
39.	Atasan saya memonitor hasil inspeksi dan pemeliharaan secara periodik	1	2	3	4	5
40.	Di tempat kerja saya stok material kritis selalu tersedia untuk menjaga kehandalan sarfas (seperti salah satu contoh packing untuk kebocoran pipa)	1	2	3	4	5
41.	Pekerja di tempat kerja saya hanya mengoperasikan peralatan yang benar-benar siap pakai dan aman untuk digunakan	1	2	3	4	5

**Safety Compliance**

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Komunikasi</b>						
42.	Saya sangat memahami kebijakan HSE yang dipasang di tempat kerja saya.	1	2	3	4	5
43.	Jika ada permasalahan terkait HSE di tempat kerja, saya mengetahui tempat untuk menyampaikan keluhan tersebut.	1	2	3	4	5
44.	Saya mengetahui bahwa di tempat kerja saya punya sistem untuk pelaporan kinerja HSE.	1	2	3	4	5
45.	Terdapat rambu-rambu dan slogan-slogan HSE di tempat kerja dan mudah dibaca	1	2	3	4	5
46.	Atasan mau menerima saya dengan tangan terbuka jika berdiskusi terkait aspek HSE	1	2	3	4	5
<b>Pelatihan Safety</b>						
47.	Saya sudah mendapatkan pelatihan safety yang sesuai untuk pekerjaan yang saya kerjakan saat ini.	1	2	3	4	5
48.	Di tempat kerja saya terdapat bagian yang mengelola kepelatihan setiap pekerja	1	2	3	4	5
49.	Ketika terjadi keadaan darurat di tempat kerja, saya sudah mengetahui apa yang harus saya lakukan dan sudah terlatih terhadap situasi tersebut.	1	2	3	4	5
50.	Atasan sangat mendukung saya untuk untuk memperoleh pelatihan terkait safety dan selalu diizinkan untuk mengikuti pelatihan tersebut.	1	2	3	4	5

\*Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam Kuisisioner ini \*

## Uji Validitas dan reliabilitas

### Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	12

### Validity

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
leadership1	42.07	23.051	.286	.869
leadership2	42.06	21.405	.676	.838
leadership3	42.15	22.357	.561	.846
leadership4	42.06	20.898	.766	.832
leadership5	42.01	21.535	.720	.836
leadership6	42.15	22.103	.634	.842
leadership7	42.43	22.305	.480	.852
leadership8	42.25	22.641	.466	.852
leadership9	42.25	22.077	.582	.845
leadership10	42.35	22.483	.501	.850
leadership11	42.31	23.370	.349	.860
leadership12	42.07	22.601	.527	.848

## Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	29

## Validity

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
culture1	112.86	138.375	.491	.947
culture2	112.92	137.120	.523	.946
culture3	113.19	142.948	.092	.953
culture4	112.58	135.683	.641	.945
culture5	112.61	135.762	.624	.945
culture6	112.75	136.077	.664	.945
culture7	112.92	137.993	.398	.948
culture8	112.94	135.856	.633	.945
culture9	112.72	134.513	.637	.945
culture10	112.72	136.344	.679	.945
culture11	112.72	135.189	.656	.945
culture12	112.79	136.702	.556	.946
culture13	112.74	138.141	.613	.946
culture14	112.88	135.829	.663	.945
culture15	112.99	137.422	.472	.947
culture16	112.85	134.695	.667	.945
culture17	112.64	133.699	.730	.944
culture18	112.64	133.840	.745	.944
culture19	112.67	134.761	.674	.945
culture20	112.71	135.026	.681	.945
culture21	112.88	134.393	.712	.944
culture22	112.81	136.638	.675	.945
culture23	112.89	136.100	.688	.945
culture24	112.58	135.514	.652	.945
culture25	112.67	137.042	.563	.946
culture26	112.93	136.037	.630	.945
culture27	112.99	136.577	.604	.946
culture28	112.99	135.112	.658	.945
culture29	112.78	133.443	.792	.944

## Reliability

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	28

## Validity

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
culture1	109.22	135.696	.489	.952
culture2	109.28	134.541	.515	.952
culture4	108.94	132.926	.646	.951
culture5	108.97	132.957	.633	.951
culture6	109.11	133.340	.668	.951
culture7	109.28	135.161	.405	.954
culture8	109.31	133.229	.630	.951
culture9	109.08	131.852	.637	.951
culture10	109.08	133.627	.682	.951
culture11	109.08	132.472	.659	.951
culture12	109.15	133.962	.560	.952
culture13	109.10	135.300	.625	.951
culture14	109.24	133.225	.658	.951
culture15	109.35	134.765	.469	.953
culture16	109.21	132.026	.668	.951
culture17	109.00	131.070	.728	.950
culture18	109.00	131.239	.741	.950
culture19	109.03	132.225	.665	.951
culture20	109.07	132.319	.684	.950
culture21	109.24	131.648	.718	.950
culture22	109.17	133.859	.682	.951
culture23	109.25	133.204	.704	.950
culture24	108.94	132.757	.658	.951
culture25	109.03	134.196	.574	.951
culture26	109.29	133.364	.630	.951
culture27	109.35	133.948	.600	.951
culture28	109.35	132.568	.650	.951
culture29	109.14	130.797	.792	.949

## Reliability

**Reliability Statistics**

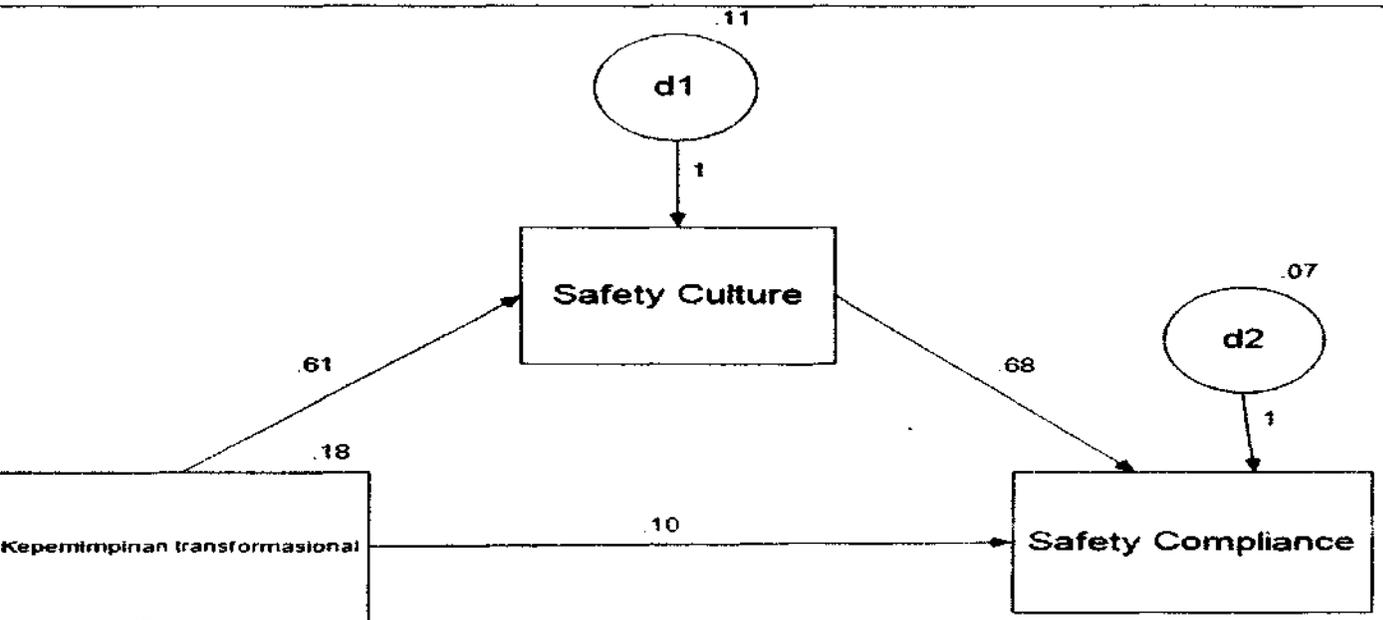
Cronbach's Alpha	N of Items
.835	9

## Validity

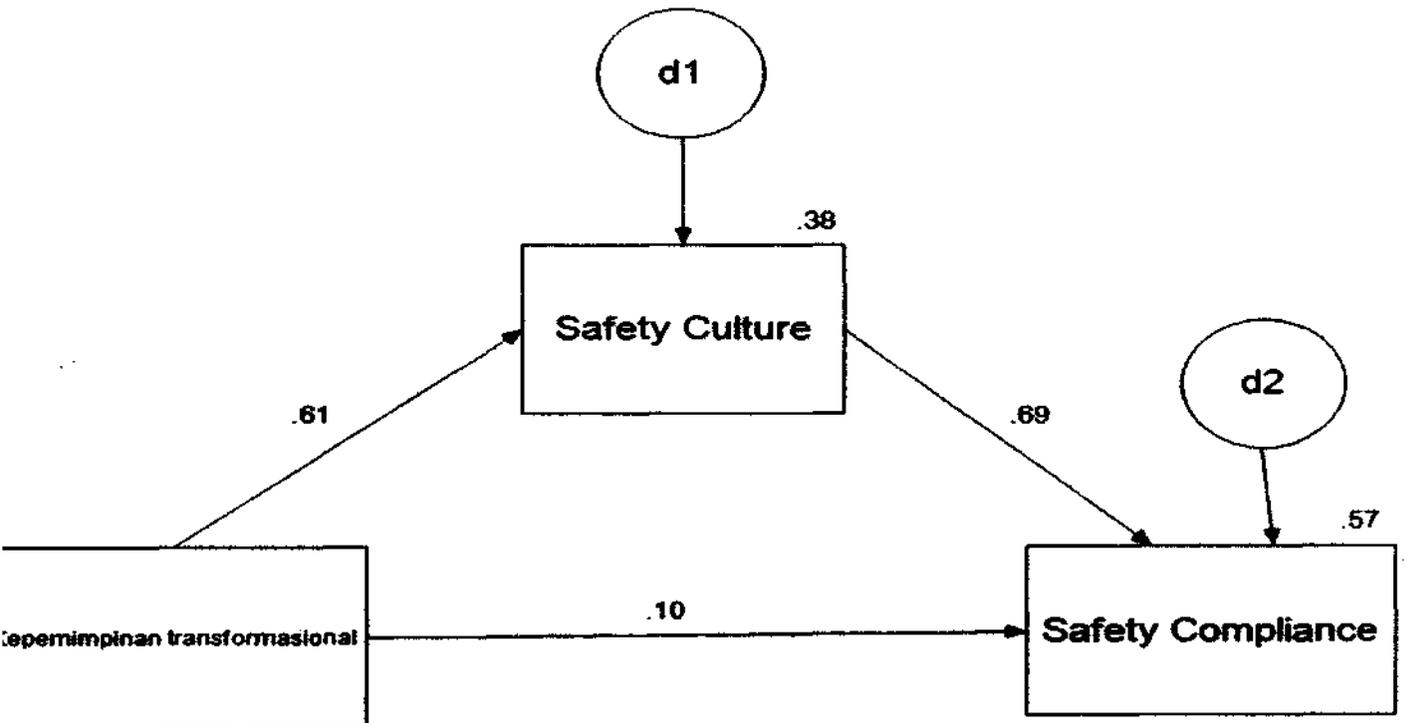
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
compliance1	32.47	11.887	.490	.824
compliance2	32.33	11.634	.683	.807
compliance3	32.43	12.080	.433	.829
compliance4	32.26	11.098	.677	.804
compliance5	32.42	11.655	.535	.819
compliance6	32.69	12.018	.383	.836
compliance7	32.69	10.722	.547	.820
compliance8	32.54	11.322	.593	.812
compliance9	32.49	10.817	.622	.809

### Bagan Kerangka Unstandardized



### Bagan Kerangka Standardized



## Uji Zscore

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X)	72	-3.13297	1.95369	.0000000	1.0000000
Zscore(Z)	72	-2.02361	2.24200	.0000000	1.0000000
Zscore(Y)	72	-2.52999	2.24275	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	72				

## Uji Univariate dan Multivariate

### Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X	2.500	4.667	-.549	-1.902	1.066	1.846
Z	3.179	5.000	.447	1.548	-.347	-.601
Y	3.000	5.000	.387	1.341	-.145	-.251
Multivariate					3.039	2.354

## Uji Mahalanobis

### Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
62	15.931	.001	.081
48	15.538	.001	.005
15	8.747	.033	.423
30	6.933	.074	.790
10	6.760	.080	.692
16	6.601	.086	.590
53	6.224	.101	.602
34	6.190	.103	.463
72	5.906	.116	.462
52	5.451	.142	.578
4	5.340	.149	.510
23	4.967	.174	.615
38	4.628	.201	.713

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
11	4.582	.205	.635
27	4.416	.220	.639
64	4.247	.236	.653
60	4.030	.258	.708
13	3.940	.268	.678
42	3.927	.269	.587
43	3.874	.275	.527
26	3.713	.294	.563
45	3.695	.296	.476
39	3.595	.309	.465
36	3.544	.315	.412
5	3.469	.325	.385
50	3.303	.347	.446
20	3.269	.352	.384
12	3.224	.358	.335
46	3.137	.371	.328
57	3.019	.389	.354
22	3.012	.390	.277
18	2.983	.394	.226
35	2.962	.398	.175
71	2.826	.419	.214
17	2.717	.437	.236
63	2.674	.445	.204
21	2.671	.445	.146
55	2.594	.458	.144
56	2.594	.458	.097
29	2.309	.511	.261
68	2.190	.534	.315
1	2.131	.546	.301
51	1.676	.642	.821
28	1.542	.673	.891
41	1.503	.682	.875
37	1.386	.709	.922
25	1.382	.710	.883
59	1.356	.716	.855
8	1.088	.780	.982
7	1.054	.788	.978
2	.984	.805	.983
54	.965	.810	.975
69	.894	.827	.982
70	.773	.856	.994

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
31	.758	.860	.991
19	.758	.860	.980
65	.675	.879	.989
47	.641	.887	.986
33	.639	.888	.972
32	.560	.906	.983
66	.548	.908	.970
58	.504	.918	.968
67	.407	.939	.988
40	.396	.941	.975
14	.393	.942	.942
44	.282	.963	.984
24	.264	.967	.967
9	.202	.977	.976
3	.169	.983	.962
6	.137	.987	.934
49	.119	.990	.825
61	.083	.994	.638

**Hasil Uji (Estimate)**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z <--- X	.615	.094	6.545	***	par_1
Y <--- Z	.676	.096	7.017	***	par_2
Y <--- X	.102	.097	1.057	.291	par_3

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Z <--- X	.613
Y <--- Z	.689
Y <--- X	.104

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X	.179	.030	5.958	***	par_4
d1	.112	.019	5.958	***	par_5
d2	.074	.012	5.958	***	par_6

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Z	.376
Y	.573

### Regression II ( X,Z – Y)

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Safety Culture, Kepemimpinan Transformasional <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Safety Compliance
- b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.757 <sup>a</sup>	.573	.561	.27773	1.627

- a. Predictors: (Constant), Safety Culture, Kepemimpinan Transformasional
- b. Dependent Variable: Safety Compliance

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.145	2	3.573	46.317	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.322	69	.077		
	Total	12.468	71			

- a. Dependent Variable: Safety Compliance
- b. Predictors: (Constant), Safety Culture, Kepemimpinan Transformasional

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.936	.341		2.744	.008					
	Kepemimpinan Transformasional	.102	.098	.104	1.042	.301	.526	.124	.082	.624	1.603
	Safety Culture	.676	.098	.689	6.917	.000	.753	.640	.544	.624	1.603

- a. Dependent Variable: Safety Compliance

**Frequency Table**

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 <	10	13.9	13.9	13.9
	26-35	42	58.3	58.3	72.2
	36-45	13	18.1	18.1	90.3
	46 >	7	9.7	9.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	P	69	95.8	95.8	95.8
	W	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**Lama Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11-15	12	16.7	16.7	16.7
	16 >	7	9.7	9.7	26.4
	5 <	32	44.4	44.4	70.8
	6-10	21	29.2	29.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**Lokasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Ampenan	2	2.8	2.8	2.8
	Atapupu	2	2.8	2.8	5.6
	Badas	2	2.8	2.8	8.3
	Bima	2	2.8	2.8	11.1
	Camplong	2	2.8	2.8	13.9
	Ende	2	2.8	2.8	16.7
	Kalabahi	2	2.8	2.8	19.4
	Madiun	2	2.8	2.8	22.2
	Malang	2	2.8	2.8	25.0
	Manggis	9	12.5	12.5	37.5
	Maumere	3	4.2	4.2	41.7
	Reo	2	2.8	2.8	44.4
	Sanggaran	3	4.2	4.2	48.6
	Surabaya Grp	12	16.7	16.7	65.3
	T Wangi	9	12.5	12.5	77.8
	Tenau	4	5.6	5.6	83.3
	Tuban	10	13.9	13.9	97.2
	Waingapu	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## Frequency Table

**leadership1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	11.1	11.1	11.1
	3	4	5.6	5.6	16.7
	4	44	61.1	61.1	77.8
	5	16	22.2	22.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.2	4.2	4.2
	3	9	12.5	12.5	16.7
	4	48	66.7	66.7	83.3
	5	12	16.7	16.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	17	23.6	23.6	25.0
	4	45	62.5	62.5	87.5
	5	9	12.5	12.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	12	16.7	16.7	19.4
	4	45	62.5	62.5	81.9
	5	13	18.1	18.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	11	15.3	15.3	16.7
	4	47	65.3	65.3	81.9
	5	13	18.1	18.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	16	22.2	22.2	23.6
	4	47	65.3	65.3	88.9
	5	8	11.1	11.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.9	6.9	6.9
	3	25	34.7	34.7	41.7
	4	37	51.4	51.4	93.1
	5	5	6.9	6.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	21	29.2	29.2	31.9
	4	41	56.9	56.9	88.9
	5	8	11.1	11.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**leadership9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	20	27.8	27.8	30.6
	4	43	59.7	59.7	90.3
	5	7	9.7	9.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**leadership10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	26	36.1	36.1	38.9
	4	38	52.8	52.8	91.7
	5	6	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**leadership11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.2	4.2	4.2
	3	21	29.2	29.2	33.3
	4	42	58.3	58.3	91.7
	5	6	8.3	8.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**leadership12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	10	13.9	13.9	16.7
	4	50	69.4	69.4	86.1
	5	10	13.9	13.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	19.4	19.4	19.4
	4	46	63.9	63.9	83.3
	5	12	16.7	16.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	13	18.1	19.1	20.8
	4	46	63.9	63.9	84.7
	5	11	15.3	15.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.8	2.8	2.8
	2	6	8.3	8.3	11.1
	3	16	22.2	22.2	33.3
	4	40	55.6	55.6	88.9
	5	8	11.1	11.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	11.1	11.1	11.1
	4	38	52.8	52.8	63.9
	5	26	36.1	36.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	12.5	12.5	12.5
	4	38	52.8	52.8	65.3
	5	25	34.7	34.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	13.9	13.9	13.9
	4	46	63.9	63.9	77.8
	5	16	22.2	22.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	1	1.4	1.4	2.8
	3	15	20.8	20.8	23.6
	4	41	56.9	56.9	80.6
	5	14	19.4	19.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	26.4	26.4	26.4
	4	42	58.3	58.3	84.7
	5	11	15.3	15.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	12	16.7	16.7	18.1
	4	37	51.4	51.4	69.4
	5	22	30.6	30.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	11.1	11.1	11.1
	4	48	66.7	66.7	77.8
	5	16	22.2	22.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	16.7	16.7	16.7
	4	40	55.6	55.6	72.2
	5	20	27.8	27.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	19.4	19.4	19.4
	4	41	56.9	56.9	76.4
	5	17	23.6	23.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8.3	8.3	8.3
	4	53	73.6	73.6	81.9
	5	13	18.1	18.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	20.8	20.8	20.8
	4	45	62.5	62.5	83.3
	5	12	16.7	16.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	18	25.0	25.0	27.8
	4	41	56.9	56.9	84.7
	5	11	15.3	15.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	23.6	23.6	23.6
	4	39	54.2	54.2	77.8
	5	16	22.2	22.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	15.3	15.3	15.3
	4	36	50.0	50.0	65.3
	5	25	34.7	34.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

culture18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	13.9	13.9	13.9
	4	38	52.8	52.8	66.7
	5	24	33.3	33.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

culture19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	15.3	15.3	15.3
	4	38	52.8	52.8	68.1
	5	23	31.9	31.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

culture20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	8	11.1	11.1	12.5
	4	44	61.1	61.1	73.6
	5	19	26.4	26.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	14	19.4	19.4	20.8
	4	44	61.1	61.1	81.9
	5	13	18.1	18.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	13.9	13.9	13.9
	4	50	69.4	69.4	83.3
	5	12	16.7	16.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	19.4	19.4	19.4
	4	48	66.7	66.7	86.1
	5	10	13.9	13.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	11.1	11.1	11.1
	4	38	52.8	52.8	63.9
	5	26	36.1	36.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	12.5	12.5	12.5
	4	42	58.3	58.3	70.8
	5	21	29.2	29.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	25.0	25.0	25.0
	4	43	59.7	59.7	84.7
	5	11	15.3	15.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**culture27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	27.8	27.8	27.8
	4	43	59.7	59.7	87.5
	5	9	12.5	12.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

culture28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	19	26.4	26.4	27.8
	4	42	58.3	58.3	86.1
	5	10	13.9	13.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

culture29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	10	13.9	13.9	15.3
	4	45	62.5	62.5	77.8
	5	16	22.2	22.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

compliance1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	7	9.7	9.7	11.1
	4	50	69.4	69.4	80.6
	5	14	19.4	19.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.2	4.2	4.2
	4	51	70.8	70.8	75.0
	5	18	25.0	25.0	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.8	2.8	2.8
	3	3	4.2	4.2	6.9
	4	52	72.2	72.2	79.2
	5	15	20.8	20.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8.3	8.3	8.3
	4	40	55.6	55.6	63.9
	5	26	36.1	36.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	12.5	12.5	12.5
	4	45	62.5	62.5	75.0
	5	18	25.0	25.0	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	19	26.4	26.4	27.8
	4	42	58.3	58.3	86.1
	5	10	13.9	13.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.2	4.2	4.2
	3	20	27.8	27.8	31.9
	4	34	47.2	47.2	79.2
	5	15	20.8	20.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	19.4	19.4	19.4
	4	44	61.1	61.1	80.6
	5	14	19.4	19.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

**compliance9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	13	18.1	18.1	19.4
	4	39	54.2	54.2	73.6
	5	19	26.4	26.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
leadership1	72	2	5	284	3.94	.854
leadership2	72	2	5	285	3.96	.680
leadership3	72	2	5	278	3.86	.635
leadership4	72	2	5	285	3.96	.680
leadership5	72	2	5	288	4.00	.628
leadership6	72	2	5	278	3.86	.612
leadership7	72	2	5	258	3.58	.727
leadership8	72	2	5	271	3.76	.682
leadership9	72	2	5	271	3.76	.661
leadership10	72	2	5	264	3.67	.671
leadership11	72	2	5	267	3.71	.680
leadership12	72	2	5	284	3.94	.625
culture1	72	3	5	286	3.97	.604
culture2	72	2	5	282	3.92	.666
culture3	72	1	5	262	3.64	.893
culture4	72	3	5	306	4.25	.645
culture5	72	3	5	304	4.22	.655
culture6	72	3	5	294	4.08	.599
culture7	72	1	5	282	3.92	.765
culture8	72	3	5	280	3.89	.640
culture9	72	2	5	296	4.11	.723
culture10	72	3	5	296	4.11	.571
culture11	72	3	5	296	4.11	.662
culture12	72	3	5	291	4.04	.659
culture13	72	3	5	295	4.10	.508
culture14	72	3	5	285	3.96	.615
culture15	72	2	5	277	3.85	.705
culture16	72	3	5	287	3.99	.682
culture17	72	3	5	302	4.19	.685
culture18	72	3	5	302	4.19	.664
culture19	72	3	5	300	4.17	.671
culture20	72	2	5	297	4.13	.649
culture21	72	2	5	285	3.96	.659

culture22	72	3	5	290	4.03	.556
culture23	72	3	5	284	3.94	.579
culture24	72	3	5	306	4.25	.645
culture25	72	3	5	300	4.17	.628
culture26	72	3	5	281	3.90	.632
culture27	72	3	5	277	3.85	.620
culture28	72	2	5	277	3.85	.664
culture29	72	2	5	292	4.06	.648
compliance1	72	2	5	293	4.07	.589
compliance2	72	3	5	303	4.21	.502
compliance3	72	2	5	296	4.11	.595
compliance4	72	3	5	308	4.28	.610
compliance5	72	3	5	297	4.13	.604
compliance6	72	2	5	277	3.85	.664
compliance7	72	2	5	277	3.85	.799
compliance8	72	3	5	288	4.00	.628
compliance9	72	2	5	292	4.06	.710
Valid N (listwise)	72					

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Leadership_Style	72	2.50	4.67	276.08	3.8345	.42595
Safety_Culture	72	3.18	5.00	291.07	4.0427	.42700
Safety_Compliance	72	3.00	5.00	292.33	4.0602	.41905
Valid N (listwise)	72					