

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini lebih jelas, dibawah ini dijelaskan dan dikutip definisi dari beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Suparno Eko Widodo (2015 : 2), manajemen sumber daya manusia adalah **“suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sdm, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sdm itu berada.”**

Menurut Gerry Desler dalam buku Suparno Eko Widodo (2015 : 2), manajemen sumber daya manusia adalah **“proses memperoleh melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”**.

Menurut Abdurahman Fathoni (2006 : 10) adalah, **“Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.”**

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah faktor terpenting dalam mengurus sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan hingga mempunyai kemampuan yang berkembang demi tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Fungsi Operasional Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

### Menurut Suparno Eko Widodo (2015 : 8-9)

- a. Perencanaan (*Planning*) adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan di masa datang.
- b. Pengadaan (*Procrutment*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- c. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- d. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan.
- e. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- f. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun.
- g. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.
- h. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

## B. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Definisi secara umum meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Berikut diuraikan beberapa pengertian kepemimpinan antara lain :

Menurut M. Sobry Sutikno ( 2014 : 16 ), **“Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi seseorang pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, keluarga, lingkungan pekerjaan, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya”**.

Menurut Bahar Agus Setiawan, dan Abd. Muhith, ( 2013 : 13 ), **“Kepemimpinan adalah suatu bentuk proses memengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku orang lain. Namun, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah di sepakati bersama. Artinya bentuk kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang atau seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran yang di canangkan tersebut ”**.

Menurut Sudaryono (2014 : 3), **“kepemimpinan itu merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan sering kali sulit dibaca”**.

Menurut Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri (2014 : 26), **“Kepemimpinan atau leadership adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan”**.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

## 2. Model/Tipe Kepemimpinan

Menurut Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith ( 2013 : 19-29 ) ada 4 macam model/tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kultural dan kepemimpinan partisipatif .

### a. Kepemimpinan Kharismatik

Model kepemimpinan kharismatik ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaanya yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengawal –pengawal (pengikut) yang sangat setia dan penuh pengabdian padanya tanpa ada *reserve* (kualitas). Dengan demikian ini adalah lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan pada dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering di puja dan dipuji dan sampai dikultuskan. adapun perilaku kepemimpinan kharismatik adalah:

- 1) Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kapten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya) untuk meningkatkan kesediaan para pengikutnya untuk patuh.
- 2) Menekankan pada tujuan ideologi yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta pengikutnya.
- 3) Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Peran yang demikian lebih dari sekedar imitasi terhadap perilaku pemimpin, untuk memengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi.
- 4) Mengomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengeksperisikan rasa percaya pada para pengikut dan
- 5) Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.

### b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah sebuah proses di mana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya merubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil yang semuanya bergerak dari *status quo* ke dinamisasi organisasi.

Pada aspek yang lain, kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi membutuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Dari perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional tersebut dapat di tarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas dari kepemimpinan tersebut, antara lain:

- 1) Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi.
- 2) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan.
- 3) Berani mengambil risiko dengan pertimbangan yang matang.
- 4) Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan.
- 5) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan.
- 6) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru.
- 7) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat material.
- 8) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan dan
- 9) Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.

Pada umumnya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memfokuskan, dan sebagainya.

- c. Kepemimpinan kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi baik dengan menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada. Artinya, kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya.

Pada aspek ini budaya organisasi menempatkan suksesi yang pertama dan utama dalam membangun kinerja organisasi yang efektif dan di sisi yang lain juga menumbuhkembangkan pribadi-pribadi profesional dalam tubuh organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi bagian yang sangat fundamental dalam organisasi sebagai ujung tombak operasionalisasi manajemen organisasi.

Berikut ini merupakan tabel yang mendeskripsikan tentang hal-hal tersebut, antara lain.

**Tabel III.2**

**Elemen-Elemen Kepemimpinan Kultural**

No	Elemen-elemen Kepemimpinan Kultural	Konsekuensi-konsekuensi Bagi Budaya	
		Inovasi	Mempertahankan
1	Kualitas pribadi	Rasa percaya diri, pribadi yang dominan, dan pendiri yang kuat	Percaya terhadap kelompok, fasilitator, pendirian yang kuat, katalis, dan persuasif

2	Situasi yang dirasakan	Krisis	Tidak ada krisis atau ada krisis tapi dikendalikan
3	Visi dan misi	Idiologi yang radikal	Idiologi yang konservatif
4	Atribusi pengikut	Pemimpin mempunyai kemampuan yang luar biasa yang di butuhkan untuk menanganani krisis	Pemimpin memiliki nilai yang berlaku yang lebih berhasil di masa lalu
5	Kinerja kepemimpinan krisis	Keberhasilan yang berkesinambungan	Keberhasilan yang berulang kali
6	Perilaku kepemimpinan	Model peran yang efektif, menciptakan kesan berhasil dan kompetetisi, mengartikulasikan ideologi, mengomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya para pengikut dan motivasi	Model peran yang efektif, menciptakan kesan berhasil dan kompetetisi, mengartikulasikan ideologi, mengomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya para pengikut dan motivasi
7	Penggunaan nilai yang ada	Mengomunikasikan ideologi, kultur, dan nilai-nilai baru	Memperkokoh bentuk-bentuk ideologi dan nilai-nilai yang ada
8	Tindakan-tindakan administratif	Struktur dan setrategi baru, perubahan radikal struktur dan setrategi	Mengasah dan memperkuat struktur dan organisasi yang ada
9	Penggunaan	Menetapkan tradisi-tradisi yang baru	Meneruskan tradisi-tradisi yang berlaku
10	Ketekunan yang terus menerus	Perubahan dilembagakan	Kesinambungan dibuat menarik dan vital

Sumber : Transformational Leadership (Agus Bahar Setiawan 2013)

Dari deskripsi tersebut, maka kepemimpinan kultural adalah kepemimpinan yang mempunyai ideologi keberpihakan terhadap budaya atau nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya. Nilai-nilai yang sudah ada tersebut kemudian dielaborasi atau dikolaborasi untuk menemukan kesesuaian dengan arus perubahan zaman. Kadaan ini yang menjadi keunggulan dari kepemimpinan kultural sebagai kepemimpinan yang arif terhadap nilai, norma, dan ketaatan organisasi.

#### d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu apalagi terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Terdapat tiga istilah yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif, yaitu:

- 1) Konsultasi, yaitu pimpinan menayakan opini dan gagasan bawahan, kemudian pemimpin mengambil keputusan.
- 2) Keputusan bersama, yaitu pimpinan bersama-sama bawahan mengambil sebuah keputusan dan keputusan tersebut menjadi keputusan final dan
- 3) Pendelegasian, di mana seorang pemimpin memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk mengambil sebuah keputusan.

Tugas pemimpin adalah mengerahkan tim kepada tercapainya konsensus. Titik tekannya hanya kepada penggunaan partisipasi mereka,

pemimpin hanya akan menjadi seseorang yang melegalkan apa yang menjadi keputusan semua pihak.

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu di hubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Secara operasional kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok yaitu:

- a. Fungsi instruktif. Fungsi instruktif ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana agar keputusan dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b. Fungsi konsultatif. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinnya.
- c. Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikut sertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d. Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- e. Fungsi pengendalian. Kepemimpinan yang sukses harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Kelima fungsi kepemimpinan tersebut pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh fungsi

kepemimpinan tersebut di atas diselenggarakan di dalam aktivitas kepemimpinan secara integral.

#### 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena unik, meski kehadirannya tidak pernah di area yang kosong sudah diterima secara universal. Berikut ini disajikan faktor-faktor utama dalam kepemimpinan ( Bahar Agus Setiawan, dan Abd. Muhith 2013 : 31)

##### a. Faktor kemampuan individu

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seseorang pemimpin sangat memengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinann umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Seseorang pemimpin di era moderen didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial.

##### b. Faktor Jabatan

Seseorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi mana ia berada. Satu hal yang perlu dipahami bahwa seseorang pemimpin tidak pernah bekerja ruang vakum, tetapi dia selalu ada dalam lingkungan sosial yang dinamis. Dalam hal ini, seseorang pemimpin harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi yang menyertainya. Oleh karena itu, dia harus memahami konsep peranan (*role concept*). Selain itu, seorang pemimpin harus tanggap terhadap situasi eksternal. Dalam hal ini berupa tuntutan perilaku yang berasal dari orang lain. Peristiwa ini disebut dengan “harapan peranan” (*role ekspektation*).

##### c. Faktor situasi dan kondisi

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Bila tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahannya yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami engan baik tipe kepemimpinan situasional. atau dalam nahasanya fidler disebut dengan kepemimpinan kontingensi.

### **C. Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja**

#### **1. Pengertian K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja)**

Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja ( K3 ) dimaksudkan untuk meningkatkan disiplin kerja sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia. Dalam menjelaskan pengertian keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerja, dijelaskan dari beberapa pendapat ahli diantaranya sebagai berikut :

Menurut Cecep Dani Sucipto ( 2014 : 2 ) mengemukakan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja adalah : **“Suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani tenaga kerja pada khususnya, dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya untuk menuju masyarakat adil dan makmur”**.

Adapun pendapat menurut Suma'mur (1981: 2) dalam buku Cecep Dani Sucipto ( 2014 : 2 ) menyatakan bahwa : **“Keselamatan kerja merupakan rangkaian usaha untuk menciptakan suasana kerja yang aman dan tentram bagi para karyawan yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan”**.

Sedangkan menurut Buntarto ( 2015 : 1 – 4 ) menyatakan bahwa : **“Kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja adalah upaya perlindungan bagi tenaga kerja agar selalu dalam keadaan sehat dan selamat selama bekerja di tempat kerja”**.

Keselamatan kerja adalah suatu keadaan terhindar dari bahaya selama melakukan pekerjaan. Keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang harus dilakukan selama bekerja. Tidak ada seorangpun didunia ini yang menginginkan terjadinya kecelakaan. Keselamatan kerja sangat bergantung pada jenis, bentuk, dan lingkungan di mana pekerjaan itu dilaksanakan. Keselamatan kerja adalah keselamatan yang berkaitan dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan. Kesehatan kerja adalah suatu kondisi kesehatan yang bertujuan agar masyarakat pekerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya, baik jasmani, rohani, maupun sosial, dengan usaha pencegahan dan pengobatan terhadap penyakit atau gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan dan lingkungan kerja maupun penyakit umum”.

Oleh karena itu penerapan K3 ( Keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerja ) memiliki arti yang sangat penting bagi para pekerja dan kewajiban bagi setiap perusahaan, karena penerapan K3 adalah penerapan yang berisikan tentang aturan-aturan dan petunjuk-petunjuk yang dapat meminimalkan angka kecelakaan kerja di setiap perusahaan.

## **2. Penerapan Budaya K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja)**

Menurut Ismet Somad ( 2013 : 142 ) budaya K3 didefinisikan sebagai nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan setruktur organisasi dan sistem pengendalian untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Adapun Elemen Budaya K3 :

### **a. Elemen Individual**

Nilai-nilai K3 di perusahaan merupakan sesuatu yang harus ditentukan agar bisa mengarahkan perilaku setiap individu. Setiap individu dalam organisasi harus memahami nilai-nilai dan filosofi K3 perusahaan. Beberapa contoh nilai-nilai dan filosofi perusahaan antara lain adalah:

1) K3 adalah investasi

- 2) Insiden bisa dicegah
- 3) K3 merupakan prioritas nomor 1
- 4) Mematuhi aturan, intervensi, dan peduli
- 5) K3 merupakan tanggung jawab setiap orang
- 6) Safety adalah moral, finansial dan hukum

b. Elemen Sistem Manajemen K3

Agar budaya K3 bisa berubah, elemen kedua yang harus dipenuhi adalah keberadaan sistem manajemen K3. Termasuk dalam elemen ini antara lain adalah:

- 1) Prosedur K3 (Surat Izin Kerja Aman, Praktik Kerja Aman, dan lain-lain)
- 2) Sistem yang mengatur penghargaan atas kinerja K3 yang baik
- 3) *Key Performance Indicator* (KPI) K3
- 4) Sistem yang mengatur konsekuensi bagi pelanggaran prosedur.

c. Elemen Kepemimpinan K3

Elemen ini merupakan elemen paling mendasar. Kepemimpinan yang baik bisa menggerakkan dan mengendalikan sistem manajemen K3 agar berjalan dengan baik, dan nilai serta filosofi K3 dijalankan secara konsisten oleh setiap individu dalam organisasi.

- 1) Memprioritaskan aspek K3
- 2) Menjamin kompetensi aspek K3 terpenuhi
- 3) Menyediakan sistem untuk menakar resiko
- 4) Tahu kejadian pada level bawah dari inspeksi lapangan secara periodik
- 5) Mengetahui data kinerja K3 dan laporan insiden
- 6) Memotivasi para pekerja dengan mengkomunikasikan masalah K3 di awal rapat operasi secara rutin
- 7) Melakukan penyediaan sumber daya, penyelesaian, pemantauan tindakan perbaikan.
- 8) Menentukan target yang ketat untuk peningkatan K3 dan pemantauan secara rutin dan terjadwal

- 9) Menindaklanjuti masalah K3 bersama pekerja
- 10) Mendorong keterlibatan pekerjaan secara komprehensif.

### 3. Macam-macam Alat Pelindung Diri

#### a. Pakaian Pelindung

Pakaian tenaga kerja pria yang bekerja melayani mesin seharusnya berlengan pendek, tidak longgar pada dada atau punggung, tidak terdapat lipatan-lipatan. Pakaian kerja wanita sebaliknya memakai celana panjang, tutup kepala dan tidak memakai perhiasan. Pakaian pelindung dapat berbentuk:

- 1) Apron yang menutupi sebagian tubuh yaitu mulai dari dada sampai lutut.
- 2) Overalls yang menutupi sebagian tubuh.

#### b. Pelindung kepala

Tujuan dari pemakaian alat pelindung kepala adalah untuk mencegah rambut pekerja terjerat oleh mesin yang berputar, melindungi kepala dari bahaya terbentur oleh benda tajam atau keras yang dapat menyebabkan luka gores, potong atau tusuk, bahaya kejatuhan benda-benda atau terpukul oleh benda-benda yang melayang atau meluncur di udara, panas radiasi, api, percikan bahan-bahan kimia korosif.

#### c. Pelindung Mata

Pelindung mata berfungsi untuk melindungi mata dari percikan korosif, radiasi gelombang elektromagnetik, dan benturan atau pukulan benda-benda keras atau tajam.

#### d. Pelindung Telinga

Ada 2 jenis alat pelindung telinga, Yaitu:

##### 1) Sumbat Telinga (*earplug*)

Sumbat telinga yang baik adalah sumbat telinga yang dapat menahan frekuensi tertentu saja, sedangkan frekuensi pembicara tidak terganggu.

##### 2) Tutup Telinga ( *earmuff*)

Alat pelindung telinga ini terdiri dari 2 buah tutup telinga dan sebuah headband. Isi dari tutup telinga dapat berupa cairan atau busa yang berfungsi untuk menyerap suara dengan frekuensi tinggi.

#### e. Pelindung Pernapasan

Menurut cara kerjanya, respirator dibedakan menjadi:

##### Respirator Pemurni Udara (*Air Purifying Respirator*)

###### (a) Chemical respirator (*cartridge den canister*)

Respirator berfungsi membersihkan udara dengan cara *adsorpsi* atau *absorpsi*. *Adsorpsi* adalah di mana kontaminan melekat pada permukaan zat padat (*adsorben*), sedangkan *absorpsi* adalah suatu proses dimana gas-gas atau uap-uap mengadakan penetrasi ke setruktur bagian dalam dari suatu zat (*absorber*)

###### (b) *Mechanical filter respirator*

Filter ini digunakan untuk melindungi dari pemaparan aerosol zat padat dan aerosol zat cair melalui proses filterasi.

###### (c) Kombinasi chemical dan filter respirator

Respirator ini digunakan pada penyemprotan pestisida dan pengecatan.

#### f. Respirator Penyedia Udara (*Breathing Apparatus*)

Berbeda dengan respirator pemurni udara, respirator ini tidak dilengkapi dengan filter atau adsorben. Cara respirator ini melindungi pemakai nya dari zat-zat kimia yang sangat toksik atau kekurangan oksigen adalah dengan menyuplai udara atau oksigen kepada pemakainya.

##### 1) Air line respirator

Respirator ini terdiri dari full-half facepiece (head covering helmet), saluran udara (air line), dan silinder atau kompresor udara yang dilengkapi dengan alat pengatur tekanan.

##### 2) Air hose respirator/hose mask

Cara kerja air-supplied respirator mirip dengan air line respirator. Perbedaan dua respirator ini terletak pada diameter pipa udara yang digunakan

### 3) Self-contained breathing apparatus (SCBA)

Self-contained breathing apparatus digunakan di tempat-tempat kerja dimana terdapat zat-zat kimia yang sangat toksik (highly toxic chemicals) atau difisiensi oksigen.

### **g. Pelindung Tangan**

Beberapa hal yang perlu di pertimbangkan dalam pemilihan alat pelindung tangan adalah:

1. Bahaya yang mungkin terjadi, apakah berbentuk bahan-bahan kimia korosif, benda-benda panas, panas, dingin, tajam atau kasar.
2. Daya tahannya terhadap bahan-bahan kimia.
3. Kepekaan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan.
4. Bagian tangan yang harus dilindungi.

### **h. Pelindung Kaki**

Sepatu Keselamatan Kerja (safety shoes) berfungsi untuk melindungi kaki dari bahaya kejatuhan benda-benda berat, terpecik bahan kimia korosif, dan tertusuk benda-benda tajam.

### **i. Tali dan Sabuk Pengaman**

Tali dan sabuk pengaman digunakan untuk menolong kecelakaan. Selain itu, sabuk pengaman juga digunakan pada pekerjaan mendaki dan memanjat konstruksi bangunan.

## **4. Prosedur Penanganan dan Tindakan Pertolongan Kecelakaan kerja**

### **a. Manajemen Risiko kesehatan dan Kecelakaan Kerja**

Kesehatan dan keselamatan kerja merupakan permasalahan pemerintah, pengusaha, pekerja dan keluarganya diseluruh dunia. Sementara beberapa industri bersifat lebih berbahaya dari industri yang lain, kelompok pekerja migran dan pekerja berpenghasilan kecil yang lebih banyak dihadapkan pada risiko mengalami kecelakaan-kecelakaan akibat kerja dan kesehatan yang kurang baik, karena kemiskinan sering kali memaksa mereka untuk menerima pekerjaan yg tidak aman.

### 1) Pendekatan menghadapi Resiko

Berbagai pendekatan sering dilakukan dalam menghadapi risiko dalam organisasi atau perusahaan misalnya:

- a) Mengabaikan risiko sama sekali, karena dianggap merupakan hal yang di luar kendali manajemen. Pendapat tersebut, merupakan cara pendekatan yang tidak tepat, karena tidak semua risiko berada di luar jangkauan kendali organisasi/perusahaan.
- b) Mengindari semua kegiatan atau proses produksi yang memiliki risiko. Hal ini merupakan suatu yang tidak mungkin dilaksanakan, karena semua aktivitas ditempat kerja sampai tingkat tertentu selalu mengandung risiko.
- c) Menetapkan manajemen risiko, dalam pengertian umum, risiko tinggi yang dihadapi sebenarnya merupakan suatu tantangan yang perlu diatasi dan melalui suatu pemikiran positif diharapkan akan memberikan nilai tambah atau imbalan hasil yang tinggi.

### 2) Identifikasi bahaya

Langkah pertama manajemen risiko kesehatan ditempat kerja adalah identifikasi atau pengenalan bahaya kesehatan. Pada tahap ini dilakukan identifikasi faktor risiko kesehatan yang dapat tergolong fisik, kimia, biologi, ergonomik, dan psikologi yang ada pada pekerjaan. Untuk dapat menemukan faktor risiko ini diperlukan pengamatan terhadap proses dan simpul kegiatan produksi, bahan baku yang digunakan, bahan atau barang yang dihasilkan termasuk hasil sampingan proses produksi, serta limbah yang terbentuk proses produksi.

### 3) Karakterisasi Risiko

Tujuan langkah karakterisasi risiko adalah mengevaluasi besaran (magnitude) risiko kesehatan pada pekerja. Dalam hal ini adalah perpaduan keparahan gangguan kesehatan yang mungkin timbul termasuk daya toksisitas bila ada efek toksisi, dengan kemungkinan gangguan kesehatan atau efek toksik dapat terjadi sebagai konsekuensi

pajanan bahaya potensial. Karakterisasi risiko dimulai dengan mengintegrasikan informasi tentang bahaya yang teridentifikasi (efek gangguan/toksisitas spesifik) dengan perkiraan atau pengukuran intensitas/konsentrasi pajanan bahaya dan status kesehatan pekerja.

#### 4) Penilaian Risiko

Rincian langkah umum yang biasanya dilaksanakan dalam penilaian risiko meliputi:

- a) Menentukan personil penilaian
- b) Menentukan objek/bagian yang akan dinilai
- c) Kunjungan/inspeksi tempat kerja
- d) Identifikasi potensi bahaya
- e) Mencari informasi/data potensi bahaya
- f) Analisis risiko
- g) Evaluasi risiko

### 5. Prinsip-prinsip K3 (Keselamatan, kesehatan dan Kecelakaan kerja)

Didalam pelaksanaan suatu program keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerja terdapat prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan. Prinsip dasar keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerja menurut pusat kesehatan kerja DEPNAKER (UU Ketenagakerjaan no 13 tahun 2003 pasal 86) menyatakan bahwa prinsip-prinsip keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerja adalah sebagai berikut;

- a. Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas :
  - 1) Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja
  - 2) Moral dan Kesusilaan
  - 3) Perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.
- b. Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal yang diselenggarakan upaya keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerja.

- c. Perlindungan sebagaimana yang dijelaskan ayat (1) dan (2) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 6. Ruang Lingkup Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja meliputi berbagai upaya penyesuaian antara pekerja dengan pekerja dan lingkungan kerjanya baik fisik maupun psikis dalam hal cara / metode kerja, proses kerja dan kondisi yang bertujuan sebagai :

- a. Memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan kerja masyarakat pekerja disemua lapangan pekerjaan setinggi-tingginya baik fisik, mental maupun kesejahteraan sosial.
- b. Mencegah timbulnya gangguan kesehatan pada masyarakat pekerja yang diakibatkan oleh keadaan atau kondisi lingkungan kerja.
- c. Memberikan pekerjaan dan perlindungan bagi pekerja di dalam pekerjaannya dari kemungkinan bahaya yang disebabkan oleh faktor-faktor yang membahayakan kesehatan.
- d. Menempatkan dan memelihara pekerja disuatu lingkungan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan fisik dan psikis pekerjaan.

## 7. Kebijakan K3

Komitemen dari manajemen puncak akan menjadikan K3 sesuatu yang penting dan menjamin adanya dukungan terhadap program K3.

Untuk meningkatkan komitmen dalam aspek K3 perlu dibuat kebijakan k3 yang dikeluarkan oleh manajemen puncak dan harus dipahami serta diaplikasikan dalam kegiatan pekerjaan sehari-hari oleh masing-masing pekerja baik manajer, pengawas, pekerja tingkat paling bawah, maupun para mitra kerja perusahaan.

Sering dirasakan tidak mudah menyadarkan para pekerja tentang aspek k3, sehingga harus benar-benar diupayakan untuk memberikan kesadaran dan mengubah sikap para pekerja terhadap pentingnya aspek k3. Manajemen puncak harus mengeluarkan kebijakan K3 secara tertulis. Dalam kalimat

yang ringkas, bentuk yang sederhana dan umum, mudah dimengerti dan diterima oleh semua lapisan pekerja.

Pokok-pokok isi dalam kebijakan K3 yang nbaik antara lain adalah :

- a. Aspek K3 tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen/bagian K3, tapi tanggung jawab seluruh pekerja dan pengawas lini yang paling bertanggung jawab di area kerjanya. Kejadian kecelakaan pada dasarnya bisa dicegah dan merupakan tanggung jawab manajemen.
- b. Seluruh kecelakaan kerja harus diinvestigasi baik kecelakaan kecil maupun besar.
- c. K3 dikelola dengan tingkat prioritas yang sama dengan pekerjaan lainnya.
- d. Identifikasi bahaya dilakukan pada setiap jenis pekerjaan. Pekerjaan yang dilaksanakan harus dibuat dalam kondisi aman bagi setiap orang.
- e. Kriteria kinerja dan promosi seorang pekerja juga ditentukan oleh aspek K3.
- f. Pelatihan untuk seluruh pekerja tentang cara kerja aman adalah penting. Manajemen bertanggung jawab untuk pencegahan kecelakaan.

Kebijakan K3 adalah suatu komitmen, jadi tidak berisi ketentuan dan prosedur K3. Isi kebijakan tidak perlu selalu banyak perubahan. Kebijakan K3 dari manajemen puncak harus dipromosikan secara aktif dan rutin oleh departemen k3 kepada seluruh pekerja, misalnya dnegan mendistribusikan kebijakan K3 dalam menempelkannya di tempat-tempat yang strategis agar mudah terbaca oleh semua pekerja.

#### **8. Kapasitas Kerja, Beban Kerja, Kelelahan Kerja dan Lingkungan Kerja**

Upaya Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja sebuah usaha penyeserasian anantara kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja gara setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan dirinya maupun masyarakat sekelilingnya agar diperoleh produktivitas kerja yang optimal. Seperti penjelasan sebagai berikut :

- a. Kapasitas Kerja

Kapasitas kerja merupakan kemampuan fisik dan mental seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan beban tertentu secara optimal, dimana kapasitas kerja seseorang dipengaruhi oleh kesehatan umum dan status gizi pekerja, pendidikan dan pelatihan. Perlu diketahui bahwa tingkat kesehatan dan kemampuan seseorang pekerja merupakan modal awal untuk melaksanakan sebuah pekerjaan.

b. Beban Kerja

Beban kerja meliputi beban kerja fisik dan mental yang dirasakan oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan pekerja dapat menyebabkan gangguan kesehatan yang juga dapat berpengaruh terhadap perilaku dan hasil kerjanya.

c. Kelelahan kerja

Meskipun kelelahan kerja hampir setiap hari dikeluhkan oleh para pekerja pada tiap unit kerja namun sampai tahun 1990 kelelahan kerja masih merupakan misteri dunia kedokteran moderen yang penuh kekaburan dalam sebab musabahnya, dan masalah pencegahannya belum dapat terungkap secara jelas.

Terdapat beberapa pengertian kelelahan kerja, anatar lain:

- 1) Kelelahan kerja adalah perasaan lelah dan adanya penurunan kesiagaan
- 2) Dari sudut neurofisiologi diungkapkan bahwa kelelahan dipandang sebagai suatu keadaan sistematis saraf sentral, akibat aktivitas yang berkepanjangan dan secara fundamental dikontrol oleh aktivitas berlawanan antara sistem aktivisasi dan sistem inhibisi pada batang otak.
- 3) Kelelahan kerja adalah respon total individu terhadap stres psikososial yang dialami dalam suatu periode waktu tertentu dan kelelahan kerja itu cenderung menurunkan prestasi maupun motivasi pekerja bersangkutan. Kelelahan kerja merupakan kriteria yang lengkap tidak hanya menyangkut kelelahan yang bersifat fisik dan psikis saja tetapi lebih banyak kaitannya dengan adanya penurunan

kinerja fisik, adanya perasaan lelah penurunan motivasi, dan penurunan produktivitas kerja.

a. Lingkungan kerja

Lingkungan pekerja adalah lingkungan ditempat kerja dan lingkungan pekerja sebagai individu atau lingkungan di luar tempat kerja. Penegetian lain dari lingkungan kerja adalah Faktor-faktor di lingkungan kerja tersebut yang dapat menimbulkan gangguan-gangguan kesehatan para pekerja. Faktor-faktor tersebut antara lain yaitu :

- 1) Faktor Fisika (kebisingan, getaran, suhu dan sebagainya)
- 2) Faktor Kimia (Semua bahan kimia yang di pakai dalam proses kerja)
- 3) Faktor Biologis (bakteri, virus, dan mikrobiologi lainnya)
- 4) Psikososial (Setres kerja)

**9. Tujuan Penerapan K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja)**

Kesehatan dan keselamatan kerja bertujuan untuk menjamin kesempurnaan atau kesehatan jasmani dan rohani tenaga kerja serta hasil karya dan budayanya. Secara singkat ruang lingkup kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Memelihara lingkungan kerja yang sehat
- b) Mencegah, dan mengobati kecelakaan yang disebabkan akibat pekerjaan sewaktu bekerja
- c) Mencegah dan mengobati keracunan yang ditimbulkan dai kerja
- d) Memelihara moral, mencegah, dan mengobati keracunan yang timbul dari kerja
- e) Menyesuaikan kemampuan dengan pekerjaan, dan
- f) Merehabilitasi pekerja yang cedera atau sakit akibat pekerjaan.

Adapun yang menjadi tujuan penerapan Keselamatan kerja sebagai berikut:

- a) Melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produktivitas nasional.
- b) Menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada di tempat kerja.
- c) Memelihara sumber produksi dan menggunakan secara aman dan efisien.

#### 10. Manfaat-manfaat Penerapan K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja)

Menurut Suardi (2005 : 22) menyatakan manfaat penerapan sistem manajemen keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerja sebagai berikut :

- a. Memperlihatkan kepatuhan pada peraturan dan undang-undang

Banyak organisasi yang telah mematuhi peraturan menunjukkan eksistensinya dalam beberapa tahun yang lalu. Dengan menerapkan sistem K3, setidaknya sebuah perusahaan telah menunjukkan itikad baiknya dalam mematuhi peraturan dan perundang-undangan sehingga mereka dapat beroperasi normal tanpa menghadapi kendala segi ketenaga kerjaan.

- b. Mengurangi Biaya

Tidak berbeda dengan falsafah pada umumnya, sistem manajemen K3 juga melakukan pencegahan terhadap ketidak sesuaian. Dengan menerapkan sistem ini, kita dapat mencegah terjadinya kecelakaan, kerusakan atau sakit akibat kerja. Dengan demikian kita tidak perlu mengeluarkan biaya yang ditimbulkan akibat kejadian tersebut. Memang dalam jangka pendek kita akan mengeluarkan biaya yang cukup besar dalam menerapkan sebuah sistem manajemen K. Apalagi jika kita juga melakukan proses sertifikasi di mana setiap enam bulan akan dilakukan audit yang tentunya juga merupakan biaya yang harus di bayar. Akan tetapi penerapan sistem manajemen K3 dilaksanakan secara efektif dan penuh komitmen, nilai uang yang keluar tersebut jauh lebih kecil dibandingkan biaya yang ditimbulkan akibat kecelakaan kerja.

c. Membuat sistem manajemen yang efektif

Tujuan perusahaan beroperasi adalah mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Hal ini akan dapat dicapai dengan adanya sistem manajemen yang efektif. Banyak variabel yang ikut mencapai pencapaian sebuah sistem manajemen yang efektif. Disamping mutu, lingkungan, keuangan, teknologi informasi dan K3. Salah satu bentuk nyata yang bisa dilihat dari penerapan sistem manajemen K3 adalah adanya prosedur terdokumentasi. Dengan adanya prosedur, maka segala aktifitas dan kegiatan yang terjadi akan terorganisir, terarah dan berada dalam koridor yang teratur. Rekaman-rekaman sebagai bukti penerapan sistem disimpan untuk memudahkan pembuktian dan identifikasi akar masalah ketidaksesuaian.

d. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan

Karyawan yang terjamin keselamatan, kesehatan dan kecelakaan kerjanya akan bekerja lebih optimal dan ini tentu akan berdampak pada produk yang dihasilkan. Pada gilirannya ini akan meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan ketimbang sebelum dilakukan penerapan di samping itu dengan adanya pengakuan sistem manajemen K3, citra organisasi terhadap kinerja semakin meningkat, dan tentu ini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

**11. Usaha-usaha dalam meningkatkan K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja)**

Menurut Mangkunegara (2001 : 162) usaha-usaha yang diperlukan dalam meningkatkan K3 (Keselamatan, Kesehatan dan kecelakaan kerja) sebagai berikut :

- a. Mencegah dan mengurangi kecelakaan, kebakaran dan peledakan
- b. Memberikan peralatan perlindungan diri untuk pegawai yang bekerja pada lingkungan yang menggunakan peralatan yang berbahaya

- c. Mengatur suhu, kelembapan, kebersihan udara, penggunaan warna ruangan kerja, penrangan yang cukup terang dan menyejukan, dan memberikan perawatan terhadap timbulnya penyakit
- d. Mencegah dan memberikan perawatan terhadap timbulnya penyakit
- e. Memelihara kebersihan dan ketertiban serta keserasian lingkungan kerja
- f. Menciptakan suasana kerja yang menggairahkan semangat kerja pegawai.

## 12. Indikator K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja)

Menurut Sedarmayanti (2007 : 216-217) Indikator K3 yaitu:

### a. Menghilangkan Bahaya

Menghilangkan bahaya adalah langkah ideal yang dapat dilakukan, dan harus menjadi pilihan pertama dalam melakukan pengendalian risiko.

### b. Mencegah dan mengurangi peluang terkena resiko

Jika bahaya tidak dapat dihilangkan, maka kita dapat menggunakan alat terkendali risiko yang lebih rendah tingkatnya.

### c. Komunikasi

Kita harus menginformasikan pada karyawan tentang penggunaan alat pengendali bahaya, dan juga penting untuk diinformasikan tentang alasan penggunaannya.

### d. Menyediakan Pelatihan

Agar karyawan dan personil lain lebih mengenal alat pengendali yang kita terapkan, mereka harus juga diberi pelatihan/penjelasan yang memadai.

### e. Pemeliharaan

Pemeliharaan terhadap alat pengendali bahaya adalah bagian penting dalam proses penerapan. Prosedur kerja harus mencantumkan persyaratan pemeliharaan untuk memastikan keefektifan penggunaan alat kendali ini.

## D. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang terhadap tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai perilaku-prilaku atau tindak-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut Irham Fahmi (2013 : 2) **“Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu”**.

Sedangkan menurut Abdullah dalam buku M. Ma'ruf Abdullah (2014 : 3) **“Kinerja itu terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simple Kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja”**.

Sedangkan menurut Amstrong dan Baron dalam buku M. Ma'ruf Abdullah (2014 : 3) **“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”**.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berdasarkan pengalaman para praktisi dan analisis para pakar manajemen sumber daya manusia, banyak penyelia dan atasan langsung yang kurang berhasil dalam melaksanakan tugas penilaian kinerja. Hal tersebut disebabkan karena mereka terpengaruh oleh beberapa faktor sehingga menyebabkan mereka menjadi tidak objektif dalam melihat persoalan dan melakukan penilaian.

Beberapa faktor tersebut antara lain sebagaimana disebutkan oleh Handoko dan Rivai. (2014 : 28-29) dalam buku M. Ma'aruf Abdullah (2014 : 28-29)

### a. Halo effect

Halo effect terjadi apabila pendapat pribadi penilai mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai. Misalnya apabila seseorang penilai (penyelia atau atasan langsung) terbawa oleh pandangan *like and dislike* terhadap seseorang, maka pandangannya ini akan berpengaruh (bisa mengubah) estimasinya terhadap prestasi kerja karyawan yang sedang dinilai. Masalah ini akan makin kentara apabila penyelia atau atasan langsung itu sedang menilai prestasi kerja orang-orang yang termasuk group mereka, orang-orang yang berjasa dalam perjalanan kariernya, dan juga klien mereka.

### b. Kecendrungan terpusat

Para penilaian prestasi kerja kerja karyawan banyak yang tidak suka melakukan penilaian sampai subjek mungkin, karena berbagai pertimbangan, sehingga terjadi distorsi karena penilai menghindari kesan sebagai penilai yang ekstrim. Dengan pertimbangan itu ia lebih memilih penilaian yang aman dari kesan itu, sehingga terjadilah penilaian yang tidak objektif.

### c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Biasa terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecendrungan penilaian untuk selalu memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja karyawan. Sebaliknya bias terlalu keras (*streckness*) terjadi karena

penilai cenderung terlalu ketat dalam melakukan penilaian. Dua kesalahan ini umumnya terjadi bila standar penilaiannya tidak jelas.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan menurut Moeheriono dalam buku Ma'aruf M. Abdullah (2014:152) mengungkapkan sebagai berikut :

a. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikatoro efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right?*)

b. Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*)

c. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

d. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

e. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

#### 4. Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

## 5. Metode penilaian Kinerja

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberikan kesempatan memperbaikinya.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W. Griffin bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

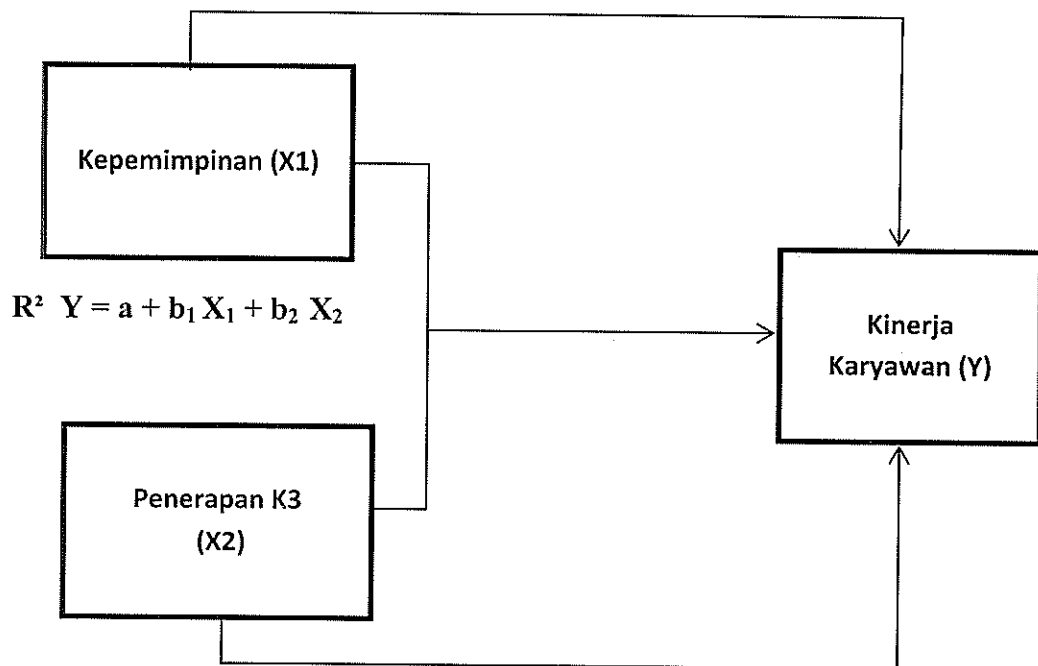
- a. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai ranking yang dimiliki oleh seseorang karyawan, jika ia memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya.

## E. Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2010 : 63) : **“Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan tehnik analisis statistik yang digunakan”.**

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :

$$R^2 \quad Y = a + b X_1$$



$$R^2 \quad Y = a + b X_2$$

Sumber : Sugiyono (2010 : 225)

### Gambar II.3 Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel, dimana terdapat dua variabel independen yakni kepemimpinan sebagai X1 dan penerapan K3 X2 dan satu variabel dependen yakni Kinerja Karyawan sebagai Y, dimana kepemimpinan (X1) dan penerapan K3 (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a + bx$$

Berikutnya kepemimpinan (X1) dan penerapan K3 (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$

#### F. Hipotesis

**“Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”.** (Sugiyono, 2010 : 221). Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah :

1. Pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y)
  - Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan
  - Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
2. Pengaruh Penerapan K3 (Kesehatan, Keselamatan dan Kecelakaan Kerja) (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
  - Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Penerapan K3 (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)
  - Ha : Terdapat Pengaruh yang signifikan antara Penerapan K3 (X2) terhadap Kinerja Karyawan.
3. Pengaruh kepemimpinan (X1) dan Penerapan K3 (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
  - Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) dan penerapan K3 (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
  - Ha : Terdapat Pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) dan Penerapan K3 (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

## **G. Kerangka Pemikiran**

Sukses atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya, dalam hal ini adalah pemimpin dan karyawan dari suatu perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja baik dan tinggi, akan dapat memperlancar perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan dan penerapan K3 (Kesehatan, Keselamatan dan Kecelakaan kerja) terhadap Kinerja Karyawan disuatu perusahaan sangatlah penting demi tercapainya tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Dengan Demikian, maka jelas dengan adanya kepemimpinan dan penerapan K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja) dengan baik, kinerja karyawan akan menjadi lebih baik, sehingga mudah untuk perusahaan mencapai tujuannya. Dari uraian tersebut dapat diajukan model kerangka pemikiran atau kerangka penelitian sebagai berikut :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENERAPAN K3 (KESELAMATAN,  
KESEHATAN, KECELAKAAN KERJA)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEVISI LAPANGAN  
PT HUTAMA KARYA**

**Rumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT Hutama Karya.?
2. Apakah terdapat pengaruh antara penerapan K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja) dengan kinerja karyawan PT Hutama Karya.?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan penerapan K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja) dengan kinerja karyawan PT Hutama Karya.?

**( XI )**

**Kepemimpinan :**

1. Kepemimpinan Otokratis
2. Kepemimpinan Demokratis
3. Kepemimpinan bebas

**Alat Analisis**

Regresi Sederhana

**Kesimpulan**

**( X2 )**

**K3 (Keselamatan, Kesehatan dan Kecelakaan Kerja) :**

1. Membuat kondisi kerja yang aman
2. Melakukan kegiatan-kegiatan pencegahan kecelakaan kerja
3. Menciptakan lingkungan kerja yang

**Alat Analisis**

Regresi Sederhana

**Kesimpulan**

**( Y )**

**Kinerja Karyawan :**

1. Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu
2. Karyawan yang berkualitas tinggi
3. Sisten keuangan yang baik dan teratur

**Alat Analisis**

Regresi Berganda

**Kesimpulan**