

**EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN KESEHATAN  
KERJA DAN LINDUNG LINGKUNGAN (K3LL) DI  
PERUSAHAAN TRANSPORTASI BAHAN BAKAR MINYAK  
DAN GAS DI INDONESIA**

**DISERTASI**

Oleh :

**Eka Rakhmat Kabul  
1766370008**

Diajukan Sebagai Syarat Dalam Rangka Memperoleh Gelar  
Doktor Ilmu Manajemen



**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
JAKARTA  
2019**

**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PERSETUJUAN DISERTASI**

Jakarta, Juni 2018

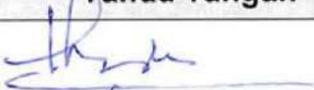
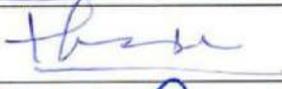
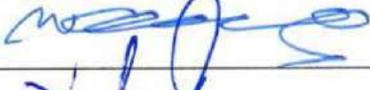
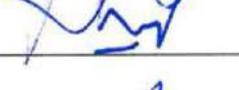
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Doktor yang dipromosikan :**

**EKA RAKHMAT KABUL  
NIM : 1766370008**

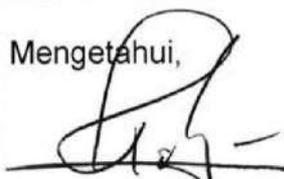
Judul Disertasi :

**EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN KESEHATAN KERJA DAN LINDUNG  
LINGKUNGAN (K3LL) DI PERUSAHAAN TRANSPORTASI BAHAN BAKAR  
MINYAK DAN GAS DI INDONESIA**

Berdasarkan hasil yudisium ujian Tertutup Disertasi Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang dilaksanakan pada tanggal **16 November 2018**, maka disertasi ini telah layak dan disetujui untuk dilanjutkan pada **Ujian Terbuka / Promosi**.

No.	Tim Penguji	Tanda Tangan
1	<u>Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA</u> Penanggung Jawab/Ketua Sidang	
2	<u>Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA</u> Sekretaris Sidang	
3	<u>Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moein, M.Sc, MM</u> Ketua Promotor	
4	<u>Dr. Harries Madiistriyatno, SE, M.Si</u> Ko-Promotor	
5	<u>Dr. Alex Zami, SE, MM</u> Oponen Ahli	
6	<u>Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM</u> Guru Besar	

Mengetahui,



Dr. Marhalinda, SE, MM  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Disahkan oleh,



Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM  
Ka. Prodi Doktor Ilmu Manajemen

UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN

PENGESAHAN DISERTASI

Jakarta, 18 Februari 2019

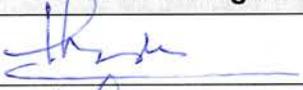
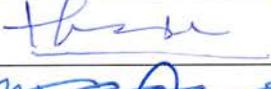
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Doktor yang Dipromosikan

Eka Rakhmat Kabul  
NIM : 1766370008

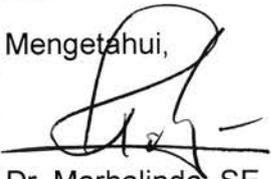
Judul Disertasi :

EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN  
KESEHATAN KERJA DAN LINDUNG LINGKUNGAN (K3LL)  
DI PERUSAHAAN TRANSPORTASI BAHAN BAKAR  
MINYAK DAN GAS DI INDONESIA

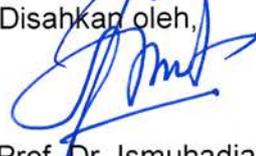
Telah dipromosikan pada tanggal 8 Februari 2019 dengan predikat hasil yudisium  
***Dengan Pujian/Cum Laude***

No.	Tim Penguji	Tanda Tangan
1	<u>Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA</u> Penanggung Jawab/Ketua Sidang	
2	<u>Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA</u> Sekretaris Sidang	
3	<u>Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moein, M.Sc, MM</u> Ketua Promotor	
4	<u>Dr. Harries Madiistriyatno, SE, M.Si</u> Ko-Promotor	
5	<u>Dr. Alex Zami, SE, MM</u> Oponen Ahli	
6	<u>Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM</u> Guru Besar	

Mengetahui,

  
Dr. Marhalinda, SE, MM  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Disahkan oleh,

  
Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM  
Ka. Prodi Doktor Ilmu Manajemen



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UPI Y.A.I**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**PROGRAM DOKTOR (S3) ILMU MANAJEMEN**

**PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME**

Saya menyatakan bahwa Disertasi yang saya serahkan kepada dosen pembimbing akademik, dosen promotor dan ko-promotor, adalah benar-benar hasil penelitian pekerjaan saya. Jika saya mengutip dan/atau menggunakan hasil penelitian atau pekerjaan orang lain dalam penelitian dan/atau tugas pribadi saya, maka saya akan mengindikasikan hal ini secara jelas, dengan mencantumkan sumber kutipan yang bersangkutan.

Jika saya melanggar pernyataan saya tersebut di atas maka saya menyatakan bersedia dikenakan sanksi plagiarisme dan sanksi akademik lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Nama	Eka Rakhmat Kabul
NIM	1766370008
Judul Disertasi	Evaluasi Program Keselamatan Kesehatan Kerja Dan Lindung Lingkungan (K3LL) Di Perusahaan Transportasi Bahan Bakar Minyak dan Gas di Indonesia
Anggota Tim Promotor yang ditetapkan :	
Promotor	Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM
Co-Promotor	Dr. Harries Madiistriyatno, SE, M.Si

Saya menandatangani pernyataan ini dengan sadar dan pernyataan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 18 Februari 2019



(Eka Rakhmat Kabul)

**Eka Rakhmat Kabul**, 2018, Evaluasi Implementasi Program Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan (K3LL) Di Perusahaan Transportasi Bahan Bakar Minyak dan Gas, Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, **Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM, Dr.Harries Madiistriyatno, SE,M.Si.**

## ABSTRAK

Fokus dari penelitian ini adalah untuk memastikan bahwa pelaksanaan program Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan (K3LL) berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan serta faktor-faktor yang mengarah pada keberhasilan atau kegagalan program dan manfaatnya bagi karyawan dan perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan metode evaluasi *Context Input Process Product (CIPP)*. Data diperoleh dengan menggunakan pedoman wawancara, kuesioner dan observasi serta analisis dokumen dengan metode deskriptif melalui diskusi dan triangulasi. Semua aktivitas pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap semua komponen pemangku kepentingan dan mengintegrasikannya kedalam aspek evaluasi dalam penelitian ini yang meliputi: Evaluasi Konteks (C): Pentingnya tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan program; Evaluasi Masukan (I): Strategi, prosedur dan kegiatan program; Evaluasi Proses (P): Proses implementasi program; Evaluasi Hasil (P): Hasil dan manfaat dari program.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program K3LL ini secara umum sudah sesuai dengan indicator kinerjanya tetapi keberhasilan program belum sepenuhnya terpenuhi karena strategi program tidak terarah dan tidak lengkap sehingga proses pelaksanaan tidak seperti sebagaimana mestinya karena tidak adanya prosedur kegiatan baku yang memadai.

Rekomendasi dari penelitian ini adalah bahwa jika perusahaan ingin melanjutkan program K3LL dengan sukses, perusahaan harus meninjau visi, misi, tujuan dan sasaran *program (Context)*, kemudian memperbaiki strategi program secara lengkap dan terarah, serta melengkapi prosedur kegiatan (*Input*), sehingga proses implementasi sesuai dengan *standard operation procedure (Process)* yang selanjutnya akan memastikan keberhasilan program K3LL ini (*Product*).

Kata Kunci: program, evaluasi, K3LL, *CIPP*

**Eka Rakhmat Kabul**, 2018, Evaluation of Implementation of Health, Safety and Environment (HSE) Program in Oil and Gas Transportation Company, University of Persada Indonesia Y.A.I, Faculty of Economics and Business, Doctoral Program of Management Science **Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM, Dr. Harries Madiistriyatno, SE,M.Si.**

## ABSTRACT

The focus of this research is to ensure that the implementation of the Health, Safety and Environment (HSE) program which runs as the goals and the objectives that have been set, the factors that lead to the success or failure of the program and the benefits derived from the implementation of the HSE program for employees and companies.

This research is a qualitative research using the method of evaluation of the Context Input Process Product (CIPP) approach. Data taken using the guidelines interviews, questionnaires and observation studies and in the analysis of documents with descriptive methods through discussions and triangulation. All the activities of decision data is performed to all stakeholders components into aspects of evaluation in this study include: Context Evaluation (C): The importance of goals and objectives in the implementation of the program; Input Evaluation (I): Strategies, procedures and activities of the program; Process Evaluation (P): Implementation process of the program; Product Evaluation (P): Outcomes and benefits of the program.

The results showed that the implementation of HSE program is generally in accordance with its performance indicators but the success of the program has not been fully fulfilled because the program strategy is not directed and incomplete so that the implementation process is not quite as it should be because of the absence of adequate standard operation procedure.

The recommendation of this research is that if the company wishes to continue the HSE program successfully, the company should review the vision, mission, goals and objectives of the program (Context), then fix the program strategy completely and purposefully (Input), completing the operation procedures, so that the implementation process in accordance with the standard operation procedure (Process)) that will further ensure the success of this HSE program (Product).

Keywords: program, evaluation, HSE, CIPP

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI .....	i
PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Fokus Penelitian .....	11
1.3. Perumusan Masalah.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian .....	13
<b>BAB II KAJIAN TEORITIK .....</b>	<b>15</b>
2.1. Konsep Evaluasi Program/Kebijakan .....	15
2.1.1. Konsep Evaluasi .....	15
2.1.2. Konsep Kebijakan/Program .....	17
2.1.3. Evaluasi Program .....	24
2.2. Konsep Program Yang Dievaluasi .....	29
2.2.1. K3 Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
2.2.2. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) .....	32
2.2.3. Program K3LL PT. Elnusa Petrofin .....	39
2.3. Alternatif Model Evaluasi Yang Digunakan .....	49
2.4. Alasan Pemilihan Model Evaluasi Yang Digunakan .....	60
2.5. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	61
2.6. Kriteria Evaluasi .....	72
2.6.1. Komponen, Aspek dan Kriteria Evaluasi Program K3LL Dengan Model CIPP .....	74
2.6.2. Prosedur Evaluasi .....	79

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	81
3.1. Tujuan Penelitian .....	81
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	82
3.3. Pendekatan, Metode dan Desain Penelitian .....	83
3.3.1. Pendekatan Penelitian .....	83
3.3.2. Metode Penelitian .....	85
3.3.3. Desain Penelitian .....	87
3.4. Instrumen Penelitian .....	88
3.4.1. Kisi-kisi Instrumen .....	89
3.4.2. Validasi Instrumen .....	99
3.5. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	101
3.5.1. Teknik Pengumpulan Data .....	101
3.5.2. Prosedur Pengumpulan Data .....	102
3.6. Teknik Analisis Data .....	109
3.6.1. Reduksi Data ( <i>Data Reduction</i> ) .....	112
3.6.2. Penyajian Data ( <i>Data Display</i> ) .....	113
3.6.3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi .....	114
 BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	 116
4.1. Temuan Penelitian .....	116
4.1.1. Temuan Evaluasi Context .....	116
4.1.2. Temuan Evaluasi Input .....	126
4.1.3. Temuan Evaluasi Process .....	137
4.1.4. Temuan Evaluasi Product .....	170
4.2. Pembahasan Temuan Penelitian .....	179
4.2.1. Pembahasan Evaluasi Context .....	179
4.2.2. Pembahasan Evaluasi Input .....	200
4.2.3. Pembahasan Evaluasi Process .....	253
4.2.4. Pembahasan Evaluasi Product .....	370
 BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	 417
5.1. Kesimpulan .....	417
5.2. Rekomendasi .....	425
 DAFTAR PUSTAKA .....	 440
LAMPIRAN-1 HASIL WAWANCARA .....	446
LAMPIRAN-2 HASIL STUDI DOKUMEN .....	470
LAMPIRAN-3 HASIL ANGKET .....	483
LAMPIRAN-4 HASIL OBSERVASI .....	489
LAMPIRAN-5 CATATAN PENELITIAN .....	537

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga Disertasi dengan judul **Evaluasi Implementasi Program Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan (K3LL) Di Perusahaan Transportasi Bahan bakar Minyak dan Gas Di Indonesia** ini dapat diselesaikan. Fokus dari penelitian ini adalah untuk memastikan bahwa pelaksanaan program Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan (K3LL) berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan serta faktor-faktor yang mengarah pada keberhasilan atau kegagalan program dan manfaatnya bagi karyawan dan perusahaan. Penelitian disertasi merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan metode evaluasi *Context Input Process Product (CIPP)*. Masalah yang sering muncul dalam penelitian kualitatif adalah terlalu mengidentifikasi dengan diri subjek penelitian. Proses pengumpulan data dari partisipan/informan penelitian bersifat sangat terbuka sehingga ada kemungkinan peneliti kehilangan objektivitasnya dan terbawa pada pola-pola pikir, sikap dan perilaku subjek yang diteliti, karena dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen dari penelitian itu sendiri. Untuk itu, peneliti dituntut untuk memiliki wawasan dan pengetahuan yang memadai sehubungan dengan objek yang ditelitinya serta diskusi dengan pembimbing/promotor, praktisi maupun kolega akademisi sangat membantu dalam menemukan fenomena-fenomena yang terjadi dalam penelitian agar dapat menghasilkan penelitian yang bermutu.

Disertasi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Dr (HC) H. Julius Sjukur, selaku Ketua Yayasan Administrasi Indonesia, atas ijin dan beasiswa yang diberikan kepada penulis dalam menempuh pendidikan pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I,
2. Prof. Dr. Ir. Yudi Julius, MBA, selaku Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I, atas perkenan dan arahannya selama penulis menyelesaikan studi,
3. Dr. Marhalinda, SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I, atas dukungan yang diberikan kepada penulis,
4. Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I, atas bantuan, arahan dan masukan kepada penulis,
5. Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM, selaku Promotor, atas bantuan, arahan dan masukan serta diskusi yang sangat membantu penulis dalam penyelesaian disertasi ini,
6. Dr. Haries Madiistriyatno, SE,M.Si, selaku Ko-Promotor dan rekan sejawat yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan arahan dalam penyelesaian disertasi ini,
7. Para Dosen dan Staff Administrasi pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I,

8. Prof. Madya Indra Putra Almanar, Ph.D, selaku *research supervisor* yang telah banyak memberikan inspirasi sewaktu penulis menimba ilmu di Universiti Sains Malaysia,
9. Prof. Dr. Thomas Suyatno, MM, selaku Ko-Promotor yang telah memberikan bimbingan ketika penulis melaksanakan studi pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta,
10. Dr. Aries Zuswana, SH, MH, MM, atas bantuan yang tidak terhingga sejak dari penelitian di PT. Elnusa Petrofin hingga diskusi-diskusi yang selalu berkembang dalam penyelesaian disertasi ini,
11. Istri tercinta Dra. Anna Oktaviana dan anak-anak tersayang Ragmar Faikar Eka dan Rafif Muhammad Nayif, yang dengan penuh pengertian dan kesabaran telah mendukung selama penulis menempuh pendidikan doktoral di Universiti Sains Malaysia, Universitas Negeri Jakarta dan akhirnya menyelesaikan studi di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I,
12. Rekan-rekan sejawat di Rektorat dan seluruh fakultas serta program studi di lingkungan Universitas Persada Indonesia Y.A.I,
13. Rekan rekan mahasiswa Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I,
14. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis menyadari bahwa disertasi ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat.

Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar disertasi ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang. Untuk pengembangan ilmu khususnya evaluasi program di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, disertasi ini dapat dijadikan sebagai *benchmark* untuk penelitian-penelitian sejenis khususnya dalam masalah keselamatan dan kesehatan kerja yang mana pada penelitian berikutnya diharapkan dapat dikembangkan dengan menggunakan *mix method* antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif sehingga hasilnya dapat lebih komprehensif dan terperinci.

Akhir kata, penulis berharap disertasi ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang . Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya keselamatan dan kesehatan kerja.

Jakarta, 18 Februari 2019

Eka Rakhmat Kabul

## RINGKASAN DISERTASI

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Elnusa Petrofin adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi yang berawal dari sebuah divisi perusahaan minyak nasional. Sejak itu PT. Elnusa Petrofin berubah menjadi perusahaan yang berorientasikan kepada publik secara luas dan area operasinya meliputi seluruh wilayah di Republik Indonesia.

Program K3 Kesehatan dan keselamatan kerja (K3), atau dikenal juga dengan istilah HSE (Health, Safety & Environment) merupakan kegiatan K3 pada industri hilir migas yang masuk dalam kategori sangat diperhitungkan walaupun tidak seketat pelaksanaannya pada industri hulu. Pada industri hulu, kegiatan K3 sangat PT. Elnusa Petrofin menerapkan K3 pada semua proses kerjanya dengan sangat serius. Program K3 di PT. Elnusa Petrofin diisitilahkan dengan K3LL (Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan). Hal ini terkait dengan *core business* PT. Elnusa Petrofin yang melakukan pendistribusian bahan bakar minyak dan gas (BBMG). BBMG yang didistribusikan PT. Elnusa Petrofin sangat rentan dan sangat membahayakan apa bila para pihak tidak memperhatikan unsur-unsur K3 tersebut. PT. Elnusa Petrofin menempatkan aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan (K3LL) sama pentingnya dengan pencapaian target operasi dan kualitas. Hal tersebut bertujuan untuk mendukung dan mencapai lingkungan kerja yang aman bagi karyawan, mitra kerja dan pihak-pihak yang berkepentingan. Karena Perseroan menyadari bahwa aspek K3LL merupakan salah satu elemen yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam kriteria penentuan tingkat kualifikasi, kapabilitas dan performa perusahaan. Sehingga perusahaan telah menetapkan target yang dicanangkan di setiap lapangan kegiatannya. Kejadian kecelakaan kerja dalam proses kerja di PT. Elnusa Petrofin masih saja terjadi sehingga manajemen perusahaan memandang program K3LL yang sudah dilaksanakan perlu ditinjau kembali, apalagi saat ini

ada beberapa proses kerja yang dilakukan oleh pihak ketiga (alih daya) yang dilakukan oleh KOPEN (Koperasi Pegawai Elnusa) sehingga program K3LL PT. Elnusa Petrofin harus dievaluasi secara menyeluruh baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan hasilnya.

Walaupun dalam laporan tahunan yang telah dirilis oleh perusahaan menunjukkan kinerja K3 perusahaan adalah baik namun pada kenyataannya masih ada masalah-masalah yang terkait dengan K3 misalnya

Masih banyak kejadian-kejadian lain selain yang disebutkan pada tabel di atas dan dampak dari kecelakaan-kecelakaan tersebut berupa materilil maupun non taerilil menjadi perhatian khusus klien PT. Elnusa Petrofin terutama klien dari Group Pertamina.

Perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk perubahan menuju perbaikan dan pengendalian kecelakaan untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Program-program yang dilakukan untuk menuju perubahan diantaranya adalah perbaikan prosedur yang ada, pemilihan mitra kerja sebelum dilakukan kerja sama terkait operasional di Elnusa, pelatihan pekerja mengenai K3LL sebelum bertugas di lapangan, penanaman budaya K3LL di semua lini manajemen, serta mengintensifkan program proaktif melalui kegiatan *management inspection*. Walaupun usaha-usaha perbaikan telah dijalankan dan secara umum jumlah kecelakaan menurun tetapi masih saja terjadi kecelakaan-kecelakaan mobil tangki dan AMT yang terjadi, dengan demikian program K3LL PT. Elnusa Petrofin perlu dievaluasi, hasil dari evaluasi ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk melihat sejauh mana efektivitas program serta perbaikan apa saja yang harus dilakukan agar program K3LL dapat dijalankan lebih baik lagi.

## 1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka **fokus penelitian** dalam evaluasi implementasi program K3LL PT. Elnusa Petrofin adalah dalam hal sukses tidaknya program, faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan program serta manfaat yang diperoleh dari implementasi program K3LL tersebut bagi karyawan dan perusahaan.

Untuk melakukan evaluasi program K3LL PT. Elnusa Petrofin diperlukan evaluasi yang komprehensif dengan langkah-langkah evaluasi yang sistematis,

oleh karena itu evaluasi program K3LL PT. Elnusa Petrofin harus dilakukan secara linier mulai dari perencanaan program, penataan program, proses pelaksanaan program, hingga kepada hasil program. Dengan demikian fokus penelitian dapat diuraikan ke dalam **subfokus-subfokus penelitian** sesuai dengan kebutuhan evaluasi program K3LL PT. Elnusa Petrofin.

**Subfokus Perencanaan Program.** Perencanaan program ini mencakup visi, misi tujuan, sasaran dan kebijakan program. Pada subfokus ini akan dievaluasi tentang dasar atau acuan program K3LL PT. Elnusa Petrofin.

**Subfokus Penataan Program.** Penataan program berkaitan dengan strategi dan prosedur kegiatan program yang mencakup strategi kepemimpinan, strategi pelaksanaan, prosedur pembiayaan dan sumber dana program, serta strategi rekrutmen individu-individu yang akan dilibatkan dalam program. Pada subfokus ini evaluasi diarahkan kepada hal-hal yang menjadi bahan masukan program K3LL PT. Elnusa Petrofin.

**Subfokus Pelaksanaan/Implementasi Program.** Pelaksanaan program tersebut maksudnya adalah bagaimana proses sosialisasi dan implementasi program serta bagaimana pengelolaan implementasi program tersebut. Subfokus ini mengevaluasi proses pelaksanaan program K3LL PT. Elnusa Petrofin.

**Subfokus Hasil Program.** Hasil program tersebut berupa kinerja yang dihasilkan serta manfaat dan dampak dari program K3LL PT. Elnusa Petrofin.

### 1.3. Perumusan Masalah

Perumusan masalah atau *research questions* atau disebut juga sebagai *research problem*, diartikan sebagai suatu rumusan yang mempertanyakan suatu fenomena, baik dalam kedudukannya sebagai fenomena mandiri, maupun dalam kedudukannya sebagai fenomena yang saling terkait di antara fenomena yang satu dengan yang lainnya, baik sebagai penyebab maupun sebagai penyebab maupun sebab akibat. Rumusan masalah adalah berupa pertanyaan-pertanyaan penelitian. Rumusan masalah sering juga disebut pertanyaan-pertanyaan penelitian yang menekankan kepada efektivitas masing-masing komponen pada model evaluasi yang ditentukan. Di mana jawabannya diperoleh setelah melakukan penelitian.

Berdasarkan hal tersebut maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana perusahaan melakukan upaya untuk kesuksesan program K3LL?
2. Bagaimana seharusnya perusahaan melakukan program K3LL tersebut dilihat dari kebutuhan sumber daya yang dibutuhkannya ?
3. Bagaimana pelaksanaan program K3LL yang dilakukan perusahaan dibandingkan rencana programnya ?
4. Bagaimana keberhasilan program K3LL yang dilakukan perusahaan ?

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan Penelitian merupakan uraian tentang manfaat dari hasil atau temuan penelitian. Secara umum kegunaan hasil penelitian dapat diklasifikasikan menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis artinya hasil penelitian bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan obyek penelitian. Manfaat praktis bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki kinerja, terutama bagi perusahaan.

Dalam penelitian ini hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap evaluasi program K3LL ini, yaitu sebagai berikut.

1. Bagi pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan yang melakukan pengawasan penerapan K3, sebagai informasi untuk mengevaluasi sejauh mana hasil implementasi kebijakan tersebut sehingga dapat dijadikan sebagai masukan dalam menyusun perbaikan kebijakan yang berujung pada peningkatan kesejahteraan semua pihak.
2. Bagi perusahaan (PT. Elnusa Petrofin) sebagai pihak yang melaksanakan kebijakan tersebut sebagai masukan untuk strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan komitmen terhadap peningkatan kondisi kerja yang aman yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas pekerja dan profitabilitas perusahaan. Penelitian ini juga berguna sebagai masukan bagi perusahaan lain yang bergerak dibidang transportasi bahan bakar

minyak dan gas, dalam hal ini adalah PT. Pertamina Patra Niaga. Karena di seluruh Indonesia hanya ada 2 perusahaan transportasi bahan bakar minyak dan gas yaitu PT. Elnusa Petrofin dan PT. Pertamina Patra Niaga.

3. Bagi karyawan hasil penelitian dapat membantu untuk mengupayakan kondisi kerja yang aman, nyaman, sehat dan produktif serta meningkatkan kualitas perlindungan diri dalam bekerja.
4. Secara akademis hasil penelitian dapat memberikan manfaat secara teoritis. Secara teoritis, hasil penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan keilmuan, khususnya masalah evaluasi program K3 dan implementasinya pada industri minyak dan gas bumi.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### 2.1. Konsep Evaluasi Program/Kebijakan

##### 2.1.1. Konsep Evaluasi

Dari definisi-definisi evaluasi menurut Worthen, Sanders dan Fitzpatrick (2015:5), Rossi (2014:127) Kusek dan Rist (2004:12), Stufflebeam dan Shinkfield (2007:9), Stufflebeam (2002:35), *American Evaluation Association* (2018), Scriven (2015:1) dan Dunn yang diterjemahkan oleh Wibawa (2003:132) dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan penilaian dari suatu objek yang dilakukan secara sistematis. Berdasarkan kesimpulan tersebut kita dapat melakukan sintesa terhadap definisi evaluasi ini bahwa evaluasi adalah proses untuk menempatkan kelayakan atau menentukan nilai dari sebuah program atau kegiatan. Ketika kita mengevaluasi, kita mengumpulkan informasi tentang input aktual program dan/atau hasilnya, kemudian membandingkan informasi tersebut dengan beberapa standar yang ditetapkan atau harapan dan penilaian yang dibuat tentang program atau kegiatan. Perlu dicatat bahwa standar atau kualitas yang diinginkan atau kondisi terhadap yang hasil program diukur datang langsung dari tujuan tertulis dan tujuan program.

##### 2.1.2. Konsep Program

Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi-definisi program menurut Smith (2016:26-27), Newcomer, Hatry dan Wholey (2015:5), Jones (1984:34), Arikunto (2016:3-4), Joan L. Herman yang dikutip oleh Tayibnaps, (2008:9) dan Wirawan (2014:17) yaitu program merupakan rangkaian kegiatan/aktivitas yang dilakukan untuk suatu tujuan tertentu dalam melaksanakan suatu kebijakan, dengan kata lain program bisa dikatakan sebagai determinasi pelaksanaan suatu kebijakan. Dari kesimpulan tersebut, sintesa pengertian program yang dikaitkan dengan evaluasi adalah program diarahkan untuk mewujudkan tujuan kolektif

bersama, untuk itu sebuah program harus diakhiri dengan evaluasi; kegiatan suatu program terjadi dalam waktu yang relatif lama, bukan kegiatan tunggal tetapi berkesinambungan, di dalam rangkaian proses tersebut kegiatan awal yang mendahului merupakan faktor penentu keberhasilan kegiatan berikutnya; kegiatan dalam suatu program terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Atau dapat dikatakan juga bahwa Program adalah satu set kegiatan terstruktur atau sebuah daftar leaflet informasi tentang permainan, bermain atau kegiatan lainnya atau sebuah pola pikir tertentu atau metode dalam melakukan sesuatu.

### **2.1.3. Evaluasi Program**

Kesimpulan erdasarkan definisi-definisi Chen, (2015:3), Patton (1986:14), Newcomer, Hatry dan Wholey (2015:6), Wholey (2014:267), Langbein dan Felbinger (2016:3), Cozby (2015:18), Dye (1992:360) dan McNamara (2018), evaluasi program adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu program yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif atau pilihan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan, pemahamannya adalah bahwa evaluasi program adalah metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk menjawab pertanyaan tentang program, khususnya tentang efektivitas dan efisiensi program. Dengan kata lain apakah program yang ditunjukkan memiliki efek seperti yang diinginkan. Dengan kesimpulan diatas, maka sintesa yang dapat diambil dari pengertian evaluasi program adalah bahwa evaluasi program bertujuan untuk melihat apakah program dirancang, dilaksanakan, dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam program dan pada pelaksanaannya evaluasi program bermaksud mencari informasi sebanyak mungkin untuk mendapatkan gambaran rancangan dan pelaksanaan program; hasil evaluasi tersebut akan digunakan bagi pihak yang berkepentingan untuk mengambil keputusan; evaluasi program bertujuan untuk melihat apakah program dirancang, dilaksanakan, dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam program.

Dalam kaitan dengan penelitian yang dilakukan, penulis memilih untuk fokus pada evaluasi program K3 pada suatu perusahaan sebagai realisasi dari kebijakan K3 terkait.

## **2.2. Konsep Program Yang Dievaluasi**

### **2.2.1. K3 Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dari penjelasan para akar yaitu DeCenzo dan Robbins (2016:314), Dessler (2014:615), Nankervis, Compton dan Baird (2017:440), Cascio, (2015:591), Bernadin (2015:479), Ivancevich (2014:543-544), dan Stone (2014:681) dapat disimpulkan K3 dalam kerangka MSDM bahwa K3 adalah salah satu fungsi MSDM. K3 memerlukan komitmen dari manajemen puncak dan dalam implementasinya diperlukan program khusus mencakup identifikasi bahaya, kontrol dan penilaian resiko, informasi dan penyimpanan data serta pelatihan. Selain itu K3 juga memerlukan partisipasi aktif dari seluruh elemen organisasi dalam rangka membangun budaya keselamatan sebagai pilar utama K3. Inti dari manajemen K3 adalah komitmen organisasional pada usaha K3 yang komprehensif. Usaha ini harus dikoordinasikan dari manajemen tingkat atas untuk memasukkan semua anggota organisasi dan juga harus tercermin dalam tindakan-tindakan manajerial.

Dari kesimpulan di atas dapat disintesis bahwa sistem manajemen K3 merupakan bagian dari manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses, dan sumber lain yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan dan produktif.

### **2.2.2. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)**

Dari definisi dan pengertian Program K3 dari Stranks (2016:18), Hughes dan Ferret (2014:63), Schneid (2016:19), Ridley dan Channing (2015:67), Mol (2013:326), Kavianian dan Wentz (2014:235), Shell dan Rodney (2014:l-2) dan Suma'mur (2017:4) dapat ditarik kesimpulan

bahwa pengertian program K3 adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk melindungi tenaga kerja dari bahaya kecelakaan dan penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan, kegiatan ini disusun secara spesifik pada masing-masing organisasi untuk membentuk budaya keselamatan sesuai dengan budaya organisasi tersebut. Dari kesimpulan di atas serta dikaitkan dengan pengalaman penulis di lapangan, maka dapat disintesis beberapa hal yang menyangkut program K3 yaitu bahwa K3 bukan hanya masalah yang berkaitan dengan kesehatan pekerja di tempat kerja, tapi K3 juga mencakup aspek keselamatan yang berdampak terhadap timbulnya kerugian di tempat kerja baik orang, peralatan, lingkungan maupun finansial. K3 penerapannya hanya tidak terbatas pada pekerja, tetapi melibatkan seluruh stakeholders perusahaan dan komitmen manajemen puncak. Aspek budaya kerja merupakan faktor terbesar yang mempunyai kontribusi terhadap timbulnya kecelakaan maupun penyakit akibat kerja dan juga keberhasilan program K3 yang diterapkan.

### **2.2.3. Program K3LL PT. Elnusa Petrofin**

Perusahaan mengukur keberhasilan program K3 berdasarkan *Safety Performance Indicator (SPI)* dalam penerapan sistem manajemen HSE yang telah dijalankan. Parameter *SPI* yang dijadikan acuan kinerja HSE Perseroan adalah : *Zero Fatality ; Loss Time Incident Frequency Rate (LTIFR)* dan *Total Recordable Incident Rate (TRIR)*.

Dengan jumlah tenaga kerja yang besar dan wilayah operasi yang luas dengan program proaktif yang sudah berjalan dengan cukup baik, tetap memungkinkan terjadinya kecelakaan kerja. Terdapat beberapa kecelakaan yang terjadi selama yang menjadi *highlight topic* dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dampak dari kecelakaan tersebut menjadi perhatian khusus klien terutama Grup Pertamina.

### **2.3. Alternatif Model Evaluasi Yang Digunakan**

Model evaluasi dapat dibedakan menurut jenis pertanyaannya, tujuannya, pendekatannya, dan prosedur yang ditempuh. Masing-masing model memiliki kelebihan dan kekurangan, tidak ada model yang paling baik. Model yang

digunakan tergantung kepada untuk apa, di mana, dan kapan evaluasi tersebut akan digunakan. Model-model tersebut antara lain *Four Level Model* (Donald L. Kirkpatrick), *Goal Base Evaluation Model* (Ralph W. Tyler), *Goal Free Model* (Michael Scriven), *Formative Summative Evaluation Model* (Michael Scriven), *CIPP Model* (Daniel L. Stufflebeam), *Responsive Evaluation Model* (Robert Stake), *CSE-UCLA Evaluation Model* (Marvin C. Akin), *Discrepancy Model* (Provus), *Five Level ROI Model Robert Stake's Congruence – Contingency Model* (Jack Phillips), dan lain-lain.

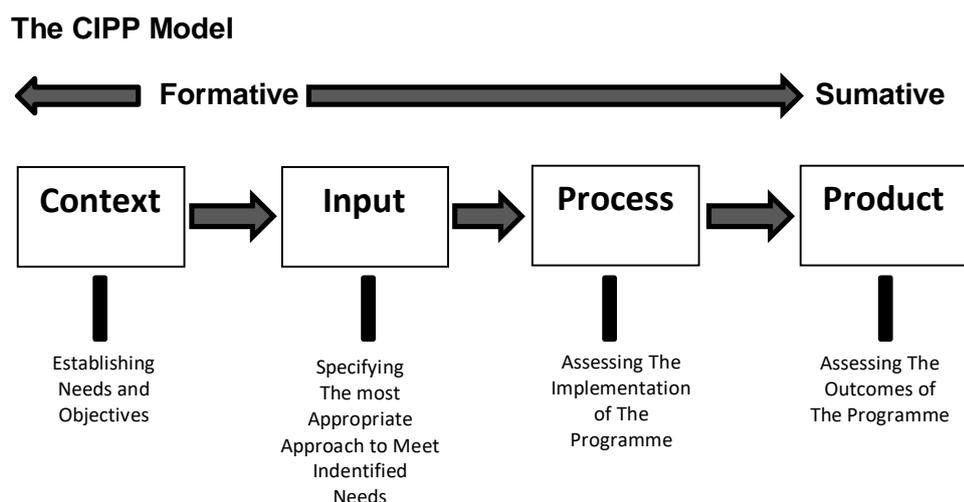
#### **2.4. Alasan Pemilihan Model Evaluasi Yang Digunakan**

Berdasarkan karakteristik permasalahan program K3LL yang ada di PT. Elnusa Petrofin, dalam penelitian ini penulis memilih model CIPP untuk digunakan sebagai model penelitian. Alasan pemilihan model CIPP dalam penelitian evaluasi program K3LL di PT. Elnusa Petrofin ini adalah sebagai berikut.

- a) Evaluasi model CIPP sesuai dengan fokus penelitian karena melalui model CIPP dimungkinkan untuk melakukan evaluasi sumatif dan formatif sekaligus. Fokus penelitian adalah mengevaluasi berhasil tidaknya program K3LL PT. Elnusa Petrofin serta manfaat yang diperoleh dari implementasi program K3LL tersebut bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat (evaluasi sumatif), dan sekaligus mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan program tersebut (evaluasi formatif).
- b) Evaluasi model CIPP sesuai dengan subfokus penelitian yaitu melakukan evaluasi dalam hal perencanaan, penataan, implementasi dan hasil program dimana aspek-aspek evaluasi model CIPP sesuai dengan subfokus-subfokus penelitian tersebut, yaitu aspek evaluasi *Context* akan menghasilkan keputusan perencanaan program, aspek evaluasi *Input* akan menghasilkan keputusan penataan program, aspek evaluasi *Process* akan menghasilkan keputusan implementasi program dan aspek evaluasi *Product* akan menghasilkan keputusan hasil program.
- c) Selain itu model evaluasi CIPP memiliki konsep bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki. Hal ini sejalan dengan maksud PT Elnusa Petrofin yang ingin mengevaluasi

program K3LL untuk meningkatkan kinerja program K3LL yang sudah dilakukan selama ini. Dalam kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan tentang implementasi program K3 ini, dengan merujuk alasan di atas maka untuk melakukan evaluasi program tersebut model CIPP adalah sebagai alat evaluasinya dan evaluasi formatif-sumatif sebagai tujuannya

Program yang di implementasikan akan di teliti setelah digunakan dan diterapkan di dalam perusahaan. Tujuannya adalah, melihat sejauh mana program atau kebijakan K3LL tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap perwujudan kondisi kerja yang aman, nyaman dan sehat di perusahaan dengan keputusan mengimplementasikan program atau kebijakan tersebut. Gambar 2.1 di bawah ini menggambarkan model CIPP sebagai alat evaluasi dalam kaitan dengan evaluasi formatif-sumatif.



**Gambar 2.1 Model CIPP Untuk Evaluasi Formatif-Sumatif** (Sumber: Daniel L. Stufflebeam, Western Michigan University, Presented at the 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (OPEN), Portland, Oregon. 10/03/2003)

## 2.5. Hasil Penelitian Yang Relevan

Slate (2008) menyimpulkan bahwa keberhasilan program K3 dapat dikaitkan untuk beberapa faktor organisasi (komitmen manajemen, keterlibatan karyawan, antisipasi bahaya dan pengurangan bahaya). Akar penyebab kebanyakan kecelakaan adalah terkait dengan kegagalan dalam kebijakan manajemen. Slate meneliti aspek *Context* program K3 pada Studi Kasus dari Program Perlindungan Sukarela pada Sektor Konstruksi di

Amerika Serikat, yaitu dalam hal visi, misi, budaya dan kebijakan organisasi yang terkait dengan kinerja keselamatan. Namun Slate tidak menjadikan aspek *Input*, *Process* dan *Product* sebagai bahan acuan dalam penelitiannya tersebut.

Bowie, et al (2017) menyimpulkan partisipasi aktif anggota organisasi melalui pelatihan berhasil dalam meningkatkan keberhasilan implementasi program K3. Bowie, et al menjadikan aspek *Process* sebagai acuan pada penelitian Evaluasi Kualitatif atas Keselamatan dan Peningkatan Perawatan Primer (SIPC) Kolaboratif Pilot di Skotlandia, aspek *Process* di sini adalah Pelatihan dan Pengelolaan Program K3. Namun Bowie, et al, tidak menjadikan aspek *Context*, *Input* dan *Product* sebagai bahan acuan dalam penelitiannya tersebut.

Yakubu dan Bakri (2013) menyimpulkan bahwa program keselamatan yang sukses didasarkan pada komitmen dan partisipasi manajemen dan pekerja dalam pembuatan kebijakan dan program K3. Aspek *Context* (kebijakan K3) dan *Process* (pengelolaan program K3 : penilaian kinerja K3 kontraktor dan peningkatan pemahaman K3 karyawan) menjadi aspek penelitian Evaluasi Keselamatan dan Kinerja Kesehatan di Lokasi Konstruksi (Kuala Lumpur). Namun Bowie, et al, tidak menjadikan aspek *Input* dan *Product* sebagai bahan acuan dalam penelitiannya tersebut.

Redinger, et al (2017) menyimpulkan bahwa komitmen manajemen sudah ada secara eksplisit (ada dokumen resmi yang disahkan) tetapi di beberapa perusahaan masih implisit (tidak ada dokumen resmi, hanya dari keterangan wawancara) dan sudah ada upaya untuk melibatkan partisipasi karyawan dalam program K3 melalui pelatihan dan promosi program K3. Redinger, et al menjadikan aspek *Process* (Sosialisasi dan pelatihan, Proses pelaksanaan dan serta Pengelolaan program K3) sebagai aspek penelitian pada penelitian Evaluasi Pekerjaan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan. Namun Bowie, et al, tidak menjadikan aspek *Context*, *Input* dan *Product* sebagai bahan acuan dalam penelitiannya tersebut.

Eskandar, et al (2017) menyimpulkan bahwa ada banyak faktor organisasi yang mempengaruhi kecelakaan kerja Yang paling penting antaranya adalah : komitmen manajemen, partisipasi manajemen, budaya kerja, pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja, pengawasan keselamatan, dan sistem

penghargaan. Eskandar, et al meneliti aspek *Process* (Sosialisasi dan pelatihan, Proses pelaksanaan dan serta Pengelolaan program K3) sebagai aspek penelitian pada penelitian Studi Kualitatif tentang Faktor-faktor Organisasi yang Mempengaruhi Kecelakaan Kerja. Namun Eskandar, et al, tidak menjadikan aspek *Context*, *Input* dan *Product* sebagai bahan acuan dalam penelitiannya tersebut.

Chinda (2015) menyimpulkan bahwa ada lima faktor organisasi yang berpengaruh terhadap implementasi program K3 adalah komitmen manajemen, peran pemangku kepentingan, informasi keselamatan dan komunikasi, lingkungan yang mendukung, dan risiko, ditemukan penting dalam membantu memperbaiki implementasi keselamatan. Chinda juga menyimpulkan bahwa berbagai organisasi memiliki perbedaan dalam komitmen manajemen, peran pemangku kepentingan, keselamatan informasi dan komunikasi, dan faktor lingkungan yang mendukung, namun memiliki pendapat yang sama mengenai faktor risiko. Dalam penelitian Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Keselamatan Implementasi dalam Perusahaan Makanan di Thailand, Chinda meneliti aspek *Process* (Sosialisasi dan pelatihan, Proses pelaksanaan dan serta Pengelolaan program K3) sebagai aspek penelitiannya namun Chinda tidak memasukkan aspek *Context*, *Input* dan *Product* sebagai aspek penelitiannya tersebut.

Muthuviknesh dan Kumar (2014) menyimpulkan bahwa sebagian besar karyawan menganggap upaya terhadap tindakan keselamatan dan lingkungan kerja cukup memuaskan namun ada beberapa faktor yang perlu dikonsentrasikan oleh perusahaan memastikan keamanan 100% dan lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga akan meningkatkan efisiensi dan kepercayaan karyawan. Muthuviknesh dan Kumar melakukan penelitian Pengaruh Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja pada Lingkungan Kerja yang menjadikan aspek *Process* (Sosialisasi dan pelatihan, Proses pelaksanaan dan Pengelolaan program K3) dan *Product* (Manfaat program bagi karyawan) sebagai bahan penelitian tetapi mereka tidak memasukkan aspek *Context* dan *Input* sebagai aspek penelitiannya tersebut.

Pada penelitian Pengembangan Model Kebijakan Behaviour Safety Culture Dalam Rangka Peningkatan Keamanan Dan Kesehatan Lingkungan Kerja yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuningsih (2014) menyimpulkan

bahwa pengetahuan karyawan tentang K3 di perusahaan masih kurang, orientasi K3 hanya untuk keselamatan dan produktifitas kerja perusahaan, definisi dan tujuan K3 tidak dimengerti oleh karyawan; karyawan mendukung dan setuju dengan pelaksanaan program K3 di perusahaan karena untuk produktifitas karyawan dan mencapai visi misi perusahaan, supaya tenaga kerja sehat selamat dan produktif; ada komitmen dan kebijakan manajemen, kebijakan *zero accident* dan PAK, identifikasi penilaian risiko kebakaran, simulasi kebakaran, *near miss report*, 5R, dan *safety patrollly*; dan program K3 dilaksanakan secara tersistem, terorganisir oleh P2K3 dan sesuai dengan prinsip SMK3. Prasetyo dan Wahyuningsih dalam penelitiannya mengevaluasi aspek *Context* (visi dan misi program K3) dan *Process* (Sosialisasi dan pelatihan, Proses pelaksanaan dan SDM dan Pengelolaan program K3) tetapi belum memasukkan aspek *Input* dan *Product*.

Tjakra, et al (2013) dalam penelitian Evaluasi Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Pada Peningkatan Fasilitas PT. Trakindo Utama Balikpapan menyimpulkan bahwa pihak manajemen perusahaan telah membuat Pedoman SMK3 yang memuat kebijakan K3, daftar dokumen berupa prosedur kerja yang terkait K3 dan instruksi kerja K3, serta struktur organisasi K3; perusahaan memiliki prosedur yang mengharuskan semua tenaga kerja baik yang lama, baru ataupun pindahan mendapatkan penjelasan tentang kebijakan K3 dan pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya; dan perusahaan memiliki sistem untuk mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dan hasilnya dianalisa guna menentukan keberhasilan atau untuk melakukan identifikasi tindakan perbaikan. Penelitian ini sudah memasukkan aspek CIPP dalam evaliasinya yaitu *Context* (Visi, misi, tujuan dan sasaran program), *Input* (strategi dan prosedur program K3), *Process* (Sosialisasi dan pelatihan), *Process* (pelaksanaan dan SDM dan Pengelolaan program K3) dan *Product* (manfaat dan dampak bagi perusahaan dan karyawan) namun demikian dalam penelitian ini tidak semua dimensi dan indikator penelitian menjadi fokus penelitian (sebagian saja).

Luckyta dan Partiw (2012) melakukan penelitian tentang Evaluasi dan Perancangan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dalam Rangka Perbaikan Safety Behaviour Pekerja (Studi Kasus : PT. X,

Sidoarjo) dan menyimpulkan bahwa penyebab dari *unsafe behaviour* pekerja adalah fasilitas dan APD yang tidak nyaman untuk digunakan, suhu ruangan yang panas, kurangnya *safety sign*, kurangnya fungsi kontrol manajemen, dan tidak adanya peraturan yang tegas serta rancangan dan prosedur SMK3 berdasarkan Permenaker 05/MEN/1996 untuk perusahaan telah disusun dan siap untuk diterapkan. Evaluasi dalam penelitian ini adalah dalam hal aspek *Input* (Prosedur K3) dan *Process* (Pelaksanaan dan Pengelolaan Program K3) dan belum menjadikan aspek *Context* dan *Product* sebagai aspek evaluasinya.

*Occupational Safety and Health Administration*, U.S. Department of Labor (2012) dalam *white paper* tentang Program Pencegahan Cedera dan Penyakit Kerja menyatakan bahwa program perlindungan pekerja yang ditandai dengan komitmen manajemen, keterlibatan karyawan, analisis tempat kerja, pencegahan dan pengendalian bahaya, dan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja menawarkan harapan terbaik untuk memutus siklus cedera, kematian, dan biaya tinggi yang mungkin timbul pada proyek konstruksi dan peran MSDM menjadi hal yang paling menentukan dalam keberhasilan program perlindungan pekerja konstruksi ini dan program harus dievaluasi secara berkala untuk menilai efektivitas keberhasilan program. Dalam *white paper* tersebut sudah dianalisis tentang manfaat program pencegahan cedera dan penyakit kerja yang berarti ini adalah aspek *Product* (manfaat) dari program tersebut tetapi belum memasukkan aspek *Context*, *Input* dan *Process* sebagai bahan evaluasi programnya.

Meridian Research, Inc. (1994) dalam laporan akhir yang ditujukan kepada *Office Of Program Evaluation, Occupational Safety and Health Administration, U.S. Department of Labor* dalam kajiannya tentang Program Perindungan Cedera dan Penyakit Kerja Bagi Pekerja Konstruksi menyimpulkan bahwa program pencegahan cedera dan penyakit kerja yang didasarkan pada konsep manajerial terbukti yang telah banyak digunakan dalam industri dan membawa perbaikan dalam kualitas, lingkungan dan keselamatan, kesehatan dan kinerja; program pencegahan cedera dan penyakit kerja yang efektif menekankan komitmen manajemen, partisipasi karyawan, serta menemukan dan memperbaiki analisis terhadap bahaya di tempat kerja; program pencegahan cedera dan penyakit kerja tidak memerlukan sumber daya yang

tinggi dan dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan setiap organisasi; program K3 yang dikelola dengan baik mulai dari perencanaan, pengalokasian sumber-sumber daya, pelaksanaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip keselamatan dan kesehatan kerja akan menghasilkan efektivitas program yang sangat baik; dan pengelolaan program ini tidak terlepas dari manajemen perusahaan secara umum terutama menyangkut tentang MSDM di setiap perusahaan karena di dalam program ini karyawan (sumber daya manusia) menjadi fokus utama program. Setiap perusahaan harus mengevaluasi pelaksanaan program pencegahan kecelakaannya masing-masing agar hambatan-hambatan pelaksanaan program di masa datang dapat diantisipasi. Laporan akhir dari Meridian Research, Inc. telah memasukkan aspek *Context*, *Input* dan *Process* sebagai acuan evaluasi programnya tetapi belum mengukur aspek *Product* dari evaluasi program tersebut.

Dibandingkan dengan penelitian-penelitian yang relevan tersebut, perbedaan yang paling mendasar dari penelitian ini adalah penggunaan model CIPP sebagai model evaluasi yang digunakan dalam evaluasi program K3LL di perusahaan transportasi bahan bakar minyak dan gas yang dalam hal ini adalah PT. Elnusa Petrofin, serta terperinci kriteria penilaian ke dalam komponen-komponen CIPP sehingga memungkinkan adanya evaluasi yang menyeluruh dan komprehensif terhadap seluruh aspek evaluasi program. Dengan demikian temuan-temuan yang akan dianalisis dalam penelitian ini diharapkan menjadi novelty bagi penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya.

## **2.6. Kriteria Evaluasi**

### **2.6.1. Komponen, Aspek dan Kriteria Evaluasi Program K3LL Dengan Model CIPP**

Dalam model evaluasi CIPP, evaluasi program dalam rangka implementasi program K3LL, evaluasi dilakukan dengan menilai, menelaah dan menganalisis keseluruhan program K3LL, yang mencakup empat aspek evaluasi model CIPP yaitu : *Context*, *Input*, *Process*, *Product* yang dapat diidentifikasi berdasarkan data, informasi

dan bukti-bukti lainnya yang berkenaan dengan komponen-komponen secara keseluruhan dalam implementasi program K3LL.

Richard Rumelt (1980), membagi 4 kriteria evaluasi yaitu : Kesesuaian (*consonance*); Keunggulan (*advantage*); Konsistensi (*consistency*), dan Kelayakan (*feasibility*). Keempat kriteria dibandingkan dengan aspek evaluasi yang dukur apakah sangat sesuai, kurang sesuai atau tidak sesuai dengan kriterianya.

### **2.6.2. Prosedur Evaluasi**

Prosedur evaluasi program dapat dilakukan melalui pentahapan : persiapan dan perencanaan, penataan organisasi, pelaksanaan, pemanfaatan pakar, dan tindak lanjut.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian evaluasi implementasi program K3 PT. Elnusa Petrofin ini adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

1. Apakah tujuan dan sasaran program ini tercapai?
2. Strategi, prosedur dan kegiatan apa sajakah yang digunakan dalam rangka mendukung program mencapai tujuan dan sasarnya?
3. Apakah implementasi program ini prosesnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan?
4. Apakah hasil dan manfaatnya, memenuhi harapan?

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian atau Evaluasi dilaksanakan pada PT. Elnusa Petrofin. Bertujuan untuk memperoleh data yang akurat mengenai implementasi program K3LL pada PT. Elnusa Petrofin tersebut, sekaligus juga menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan tersebut. Penelitian Evaluasi Implementasi Program K3LL di PT. Elnusa Petrofin ini sudah mewakili Evaluasi Implementasi Program K3LL untuk perusahaan transportasi bahan bakar minyak dan gas karena wilayah operasi perusahaan yang tersebar di seluruh Indonesia dan di seluruh Indonesia hanya ada 2 perusahaan transportasi bahan bakar minyak dan gas yaitu PT. Elnusa Petrofin dan PT. Pertamina Patra Niaga di mana PT. Elnusa Petrofin memiliki area operasional yang lebih luas dibandingkan dengan PT. Pertamina Patra Niaga (hanya sebagian Pulau Jawa) sehingga

permasalahan K3LL yang terjadi identik antar kedua perusahaan tersebut bahkan permasalahan di PT. Elnusa Petrofin lebih kompleks karena area operasi yang lebih luas.

Waktu penelitian direncanakan selama 3-6 bulan terkait dengan implementasi program K3 PT. Elnusa Petrofin.

### **3.3. Pendekatan, Metode Dan Desain Penelitian**

#### **3.3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.

Program K3 adalah satu fenomena yang terjadi di masyarakat, khususnya dunia usaha. Fenomena ini yang banyak mewarnai masalah SDM di tanah air. Menurut pandangan peneliti, merupakan kajian menarik, meneliti objek ini.

Dengan menggunakan pendekatan ini, maka data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel dan bermakna sehingga hasilnya dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena dan yang dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan atau studi dokumen.

#### **3.3.2. Metode Penelitian**

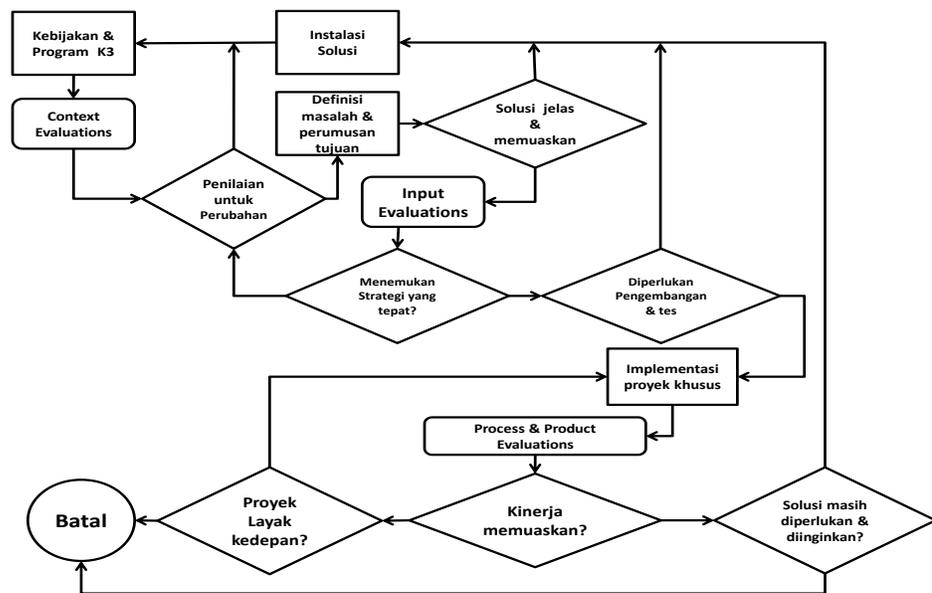
Metode yang dipilih dalam penelitian ini adalah metode penelitian evaluasi program dengan pendekatan model CIPP yang berlandaskan tahapan evaluasi konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan evaluasi hasil (*product*).

Penggunaan desain model evaluasi pada penelitian dengan model CIPP diterapkan pada penelitian evaluasi implementasi

Program K3LL di PT. Elnusa Petrofin dalam rangka menjamin keselamatan dan kesehatan awak mobil tanki (AMT), guna berkontribusi pada produktivitas perusahaan dan karyawan pada khususnya.

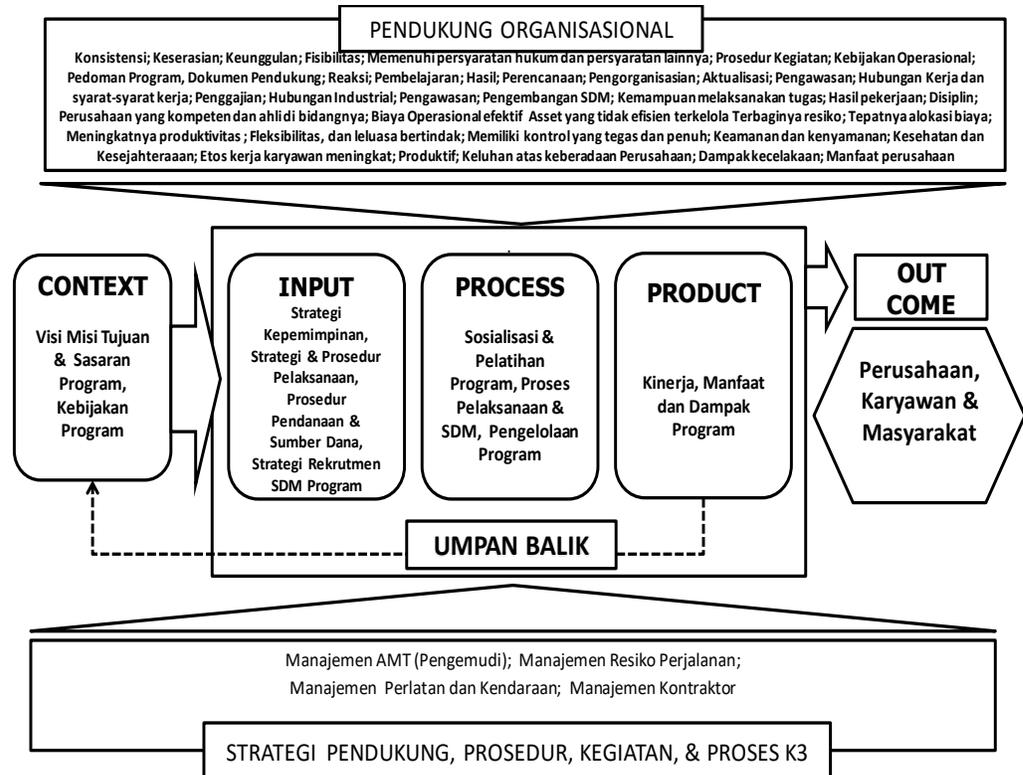
### 3.3.3. Desain Model Penelitian

Model penelitian yang dibentuk secara bagan untuk menggambarkan alur proses evaluasi implementasi Program K3LL PT. Elnusa Petrofin adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.1. Alur Proses Evaluasi Penerapan Program K3, (dimodifikasi dari Stufflebeam, dengan penyesuaian)**

Memadukan konsep Stufflebeam tersebut sebagai sistematika berfikir penelitian dalam bagan untuk menggambarkan tahapan evaluasi implementasi Program K3LL PT. Elnusa Petrofin ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.2. Tahapan Evaluasi Program K3**

### 3.4. Instrumen Penelitian

Ibrahim, (2015:134) menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah alat-alat yang digunakan dalam penelitian. Sebagai sebuah alat, instrumen menjadi bagian yang penting dalam penelitian. Untuk penelitian kualitatif, dimana proses dan hasil penelitian sangat bergantung pada instrumen utamanya, dalam hal ini peneliti. Peneliti lah yang menentukan semuanya. Peneliti yang mencari. Peneliti yang menemukan. Peneliti juga yang memaknai dan menyimpulkan apa yang dihasilkan dari penelitian. Karena itulah peneliti disebut sebagai alat utama (*key instrument*) dalam penelitian kualitatif.

### 3.4.1. Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi adalah sebuah tabel yang menunjukkan hubungan antara hal-hal yang disebutkan dalam baris dengan hal-hal yang disebutkan dalam kolom. Agar penelitian ini terarah, peneliti terlebih dahulu menyusun kisi-kisi instrumen penelitian yang selanjutnya dijadikan acuan untuk membuat pedoman wawancara dan observasi. Adapun kisi-kisi untuk pedoman wawancara dan pedoman observasi adalah :

**Tabel 3.1. Kisi-Kisi Pedoman Wawancara**

No.	Indikator
<b>CONTEXT</b>	
1	Konsistensi, Keserasian, Keunggulan dan Fisibilitas Dari Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Program K3
2	Legalitas, Prosedur dan Kebijakan Operasional Dari Kebijakan Program K3
<b>INPUT</b>	
1	Konsistensi, Keserasian, Keunggulan dan Fisibilitas Strategi, Prosedur Dan Kegiatan Dalam Manajemen AMT
2	Konsistensi, Keserasian, Keunggulan dan Fisibilitas Strategi, Prosedur Dan Kegiatan Dalam Manajemen Resiko Perjalanan
3	Konsistensi, Keserasian, Keunggulan dan Fisibilitas Strategi, Prosedur Dan Kegiatan Dalam Manajemen Kendaraan Dan Peralatan

---

**Tabel 3.1. Kisi-Kisi Pedoman Wawancara (Lanjutan)**

No.	Indikator
4	Konsistensi, Keserasian, Keunggulan dan Fisibilitas Strategi, Prosedur Dan Kegiatan Dalam Manajemen Kontraktor
<b>PROCESS</b>	
1	Ketersediaan Dan Pemahaman Prosedur Serta Proses Implementasi Manajemen AMT
2	Perencanaan, Identifikasi Bahaya, Proses Implementasi Dan Informasi/Komunikasi Dalam Manajemen Resiko perjalanan
3	Ketersediaan Sistem, Standard dan Prosedur, Dokumentasi/Record, Kompetensi Teknisi, Prosedur Inspeksi, Kodifikasi, Kondisi Fasilitas dan Kebijakan Pemeliharaan Dalam Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan
4	Ketersediaan Sistem dan Program Manajemen HSE kontraktor, Proses Vetting & Seleksi, Ketersediaan Prosedur Penggabungan Kontraktor, Proses Audit Kontraktor Dan Proses Pengawasan dan Evaluasi Kinerja Kontraktor Dalam Manajemen Kontraktor
<b>PRODUCT</b>	
1	Komitmen Manajemen Terhadap Program K3, Implementasi Standar Program K3, Pelaksanaan Prosedur K3 Serta Indikator Pencapaian Kinerja K3 Yang Berdampak Pada Hasil Program K3
2	Ukuran Produktivitas AMT, Tumbuhnya Budaya K3 Serta Dampak Negatif Yang Terjadi Sebagai Dampak Dari Program K3

Sumber : Pedoman Wawancara

### 3.4.2. Validasi Instrumen

Dalam penelitian kualitatif uji obyektivitas dan uji validitas merupakan hal yang penting. Obyektifitas menjadi hal mendasar karena suatu penelitian tanpa dibarengi oleh tingkat kebenaran informasi yang tinggi, dimungkinkan hasil penelitian akan menjadi sia-sia belaka. Untuk itu dalam tahapan ini peneliti melakukan konsultasi/wawancara, FGD (*Focus Group Discussion*) dan panduan pengamatan kepada:

- a. Promotor dan Ko-Promotor Disertasi.
- b. Stakeholder Perusahaan
- c. Rekan sejawat akademisi dan praktisi K3

Dengan melakukan validasi data melalui *expert judgment*, maka diharapkan instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini akan mampu memperoleh data yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dari proses triangulasi yang dilakukan peneliti, mulai dari merancang alat bantu pengumpul data penelitian (instrumen), proses ke lapangan, proses pengumpulan data, proses analisis data, sampai dengan perumusan kesimpulan dan rekomendasi kepada informan, kepada promotor dan ko-promotor serta kepada *expert opinion/practitioner*. Dengan demikian, melalui proses konfirmasi dan triangulasi hasil penelitian ini kepada para ahli yang dianggap kompeten dan relevan dengan fokus penelitian ini, maka *credibility*, *dependability* dan *confirmability* yang diperoleh dari para informan kunci serta proses validasi dengan *expert opinion* dalam penelitian ini diharapkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### **3.5. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

#### **3.5.1. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan Data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

- (1) Wawancara mendalam, wawancara dengan format pertanyaan terbuka;
- (2) Observasi langsung;
- (3) *Focus Group Discussion* (FGD)
- (4) Pemanfaatan dokumen tertulis, termasuk sumber-sumber tertulis dari hasil wawancara terbuka pada kuesioner/angket, dokumen program, dan catatan program

Penelitian evaluasi implementasi program K3 ini menggunakan seluruh teknik pengumpulan data di atas.

#### **3.5.2. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian evaluasi implementasi program K3LL ini dilakukan melalui prosedur yang ditata dalam tahap-tahap : Tahap Persiapan dan perencanaan, Tindak lanjut dan Pelaksanaan Evaluasi Program. Proses pengumpulan data adalah seperti tabel berikut ini :

Tabel 3.2. Proses Pengumpulan Data

<i>Tahapan</i>	<i>Komponen Evaluasi</i>	<i>Aspek Yang Dievaluasi</i>	<i>Sumber Data</i>	<i>Teknik Pengumpulan Data</i>
<b>Context</b>	Visi dan Misi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rumusan visi program K3 yang konsisten dengan visi Perusahaan.</li> <li>2. Rumusan misi program K3 yang diturunkan dari misi Perusahaan.</li> <li>3. Analisis keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran program K3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumen Program</li> <li>2. Hasil Wawancara</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Hasil FGD</li> <li>5. Hasil Studi dokumen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara</li> <li>2. Observasi</li> <li>3. FGD</li> <li>4. Studi Dokumen</li> </ol>
	Kesesuaian Tujuan dan sasaran Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan. Rumusan tujuan program K3 yang merujuk tujuan Perusahaan dan merupakan turunan dari misinya.</li> <li>2. Rumusan sasaran program K3 yang relevan dengan misinya</li> <li>3. Relevansi dengan tuntutan dan kebutuhan stakeholders</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumen Program</li> <li>2. Hasil Wawancara</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Hasil FGD</li> <li>5. Hasil Studi dokumen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara</li> <li>2. Observasi</li> <li>3. FGD</li> <li>4. Studi Dokumen</li> </ol>
	Kebijakan Departemen HSE terkait dengan program K3	Program K3 yang ada sekarang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumen Program</li> <li>2. Hasil Wawancara</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Hasil FGD</li> <li>5. Hasil Studi dokumen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara</li> <li>2. Observasi</li> <li>3. FGD</li> <li>4. Studi Dokumen</li> </ol>

Tabel 3.2. Proses Pengumpulan Data (Lanjutan)

<i>Tahapan</i>	<i>Komponen Evaluasi</i>	<i>Aspek Yang Dievaluasi</i>	<i>Sumber Data</i>	<i>Teknik Pengumpulan Data</i>
<b>Input</b>  Strategi Prosedur Kegiatan	Strategi, prosedur dan kegiatan terkait Program K3 PT. Elnusa Petrofin dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM	Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Awak Mobil Tangki/Pengemudi (rekrutmen, training, perijinan, monitoring, gaji, kebijakan keselamatan pengemudi dan forum pengemudi)	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Resiko Perjalanan (rute yang digunakan untuk pengiriman dan resiko-resiko didalamnya serta tindakan-tindakan mitigasi)	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontraktor	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen

Tabel 3.2. Proses Pengumpulan Data (Lanjutan)

<i>Tahapan</i>	<i>Komponen Evaluasi</i>	<i>Aspek Yang Dievaluasi</i>	<i>Sumber Data</i>	<i>Teknik Pengumpulan Data</i>
<b>Process</b>  Pelaksanaan dan Implementasi Program	Manajemen Awak Mobil Tangki (Pengemudi)	Perekrutan Pengemudi	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Paket gaji pengemudi	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Pelatihan pengemudi	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Pemantauan pengemudi	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Kebijakan sabuk pengaman	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen

Tabel 3.2. Proses Pengumpulan Data (Lanjutan)

<i>Tahapan</i>	<i>Komponen Evaluasi</i>	<i>Aspek Yang Dievaluasi</i>	<i>Sumber Data</i>	<i>Teknik Pengumpulan Data</i>
		Kebijakan obat-obatan dan alkohol	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Forum pengemudi	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
	Manajemen Resiko Perjalanan	Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan, termasuk perjanjian dengan para sopir untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk memitigasinya	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
	Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan	Pelaksanaan tentang aturan spesifikasi, pemeriksaan dan pemeliharaan / perawatan kendaraan (termasuk ban) dan pedoman alat keselamatan	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
	Manajemen Kontraktor	Sistem Manajemen Kontraktor	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Tahapan-tahapan Manajemen HSE Kontraktor	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen
		Vetting & Seleksi	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1. Wawancara 2. Observasi 3. FGD 4. Studi Dokumen

Tabel 3.2. Proses Pengumpulan Data (Lanjutan)

<i>Tahapan</i>	<i>Komponen Evaluasi</i>	<i>Aspek Yang Dievaluasi</i>	<i>Sumber Data</i>	<i>Teknik Pengumpulan Data</i>
		Penggabungan	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1.Wawancara 2.Observasi 3. FGD 4.Studi Dokumen
		Audit Kontraktor	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1.Wawancara 2.Observasi 3. FGD 4.Studi Dokumen
		Pengawasan dan Evaluasi Kerja	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1.Wawancara 2.Observasi 3. FGD 4.Studi Dokumen
<b>Product</b>  Hasil dan Dampak Program	Hasil Program K3 PT. Elnusa Petrofin	Manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1.Wawancara 2.Observasi 3. FGD 4.Studi Dokumen
	Dampak Program K3 PT. Elnusa Petrofin	Dampak program K3 terhadap perusahaan, karyawan dan lingkungan	1. Dokumen Program 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Observasi 4. Hasil FGD 5. Hasil Studi dokumen	1.Wawancara 2.Observasi 3. FGD  4. Studi Dokumen

Sumber : *Pedoman Wawancara dan Observasi*

### 3.6. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian kualitatif diperoleh dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Dalam penelitian evaluasi implementasi program K3 ini teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, FGD dan studi dokumen yang dilakukan secara terus-menerus.

Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum kita melakukan penelitian sebenarnya atau dengan kata lain sebelum kita terjun untuk mengumpulkan data di lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil dari studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Dalam penelitian evaluasi implementasi program K3 ini analisis data dimulai sejak melakukan studi pendahuluan melalui studi literatur maupun studi lapangan awal untuk menemukan focus penelitian.

Namun demikian fokus penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah mulai melakukan penelitian selama di lapangan. Oleh karena itu, peneliti kemudian mengajukan usulan penelitian, di mana fokusnya adalah ingin melakukan evaluasi implementasi program K3 melalui aspek-aspek evaluasi sesuai model evaluasi CIPP. Karena fokus penelitian bersifat sementara, dan akan berkembang setelah di lapangan. Karena itu tepat sekali jika analisis data dalam penelitian kualitatif seperti halnya evaluasi implementasi program K3 ini akan berlangsung selama proses penelitian itu sendiri.

#### **3.6.1. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Dalam penelitian evaluasi implementasi program K3 ini, reduksi data akan dilakukan dengan memilah-milah data hasil wawancara, observasi, FGD dan studi dokumen berdasarkan Komponen, Aspek dan Kriteria Evaluasi Program K3 sesuai dengan Model Evaluasi CIPP.

#### **3.6.2. Penyajian Data (*Data Display*)**

Dalam penelitian evaluasi implementasi program K3 ini, penyajian data akan dilakukan dengan teks naratif yang dapat dilengkapi dengan tabel maupun grafik untuk membantu penjelasan.

#### **3.6.3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi**

Dalam penelitian evaluasi implementasi program K3 ini kesimpulan akan diperoleh setelah dilakukan analisis terhadap temuan-temuan penelitian. Kesimpulan yang nantinya akan dibangun akan dijadikan sebagai rekomendasi bagi keberlanjutan program K3 yang diteliti, artinya

pemanfaatan hasil evaluasi program ini adalah untuk perbaikan dan peningkatan kinerja, perencanaan dan keberlanjutan program K3 PT. Elnusa Petrofin.

## **BAB IV**

### **TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Temuan Penelitian**

##### **4.1.1. Temuan Evaluasi Context**

Kebijakan perusahaan terkait dengan program K3LL diwujudkan dengan dikeluarkannya pedoman/manual program QHSE (*Quality, Health, Safety & Environment*) yang ada sudah mengacu kepada visi misi perusahaan, artinya orientasi menjadi pengusaha di bidang distribusi produk migas sesuai dengan visi misi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa program K3LL yang ada sekarang memiliki kerangka acuan yang unggul, fisibel dan konsisten dengan visi dan misi perusahaan tetapi tidak serasi dalam implementasinya karena masih ada prosedur-prosedur kerja yang belum ada atau belum disahkan yang berakibat kepada masih terjadinya kecelakaan yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

Temuan Evaluasi Konteks ditabulasikan pada Tabel 4.1. di halaman berikut ini :

Tabel 4.1. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Context

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
Context Kesesuaian Tujuan dan sasaran Program	Visi dan Misi	1. Rumusan visi program K3 yang konsisten dengan visi Perusahaan. 2. Rumusan misi program K3 yang diturunkan dari misi Perusahaan. 3. Analisis keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran program K3)	1. Studi Dokumen (Manual QHSE dan Laporan Tahunan Perusahaan) 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Angket	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas	√		√	1. Visi dan Misi perusahaan konsisten, unggul dan fisibel tetapi belum serasi 2. Tujuan dan sasaran program yang diwujudkan dalam manajemen transportasi pendistribusian BBM memiliki kerangka acuan yang unggul dan fisibel namun belum serasi dan konsisten dalam implementasinya 3. Program K3 konsisten, unggul dan fisibel tetapi belum berjalan sempurna karena implementasi dan pengawasan kurang baik (tidak serasi)	1. Visi, Misi dan Tujuan serta sasaran harus secara berkala di evaluasi 2. Memeriksa kembali pembagian hak dan kewajiban perusahaan dengan pihak ketiga (outsorce) dalam pasal-pasal kontrak kerjasama outsourcing dengan seksama dan membandingkannya dengan perundangan yang berlaku
	Tujuan dan Sasaran	1. Kesesuaian dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan. Rumusan tujuan program K3 yang merujuk tujuan Perusahaan dan merupakan turunan dari misinya. 2. Rumusan sasaran program K3 yang relevan dengan misinya 3. Relevansi dengan tuntutan dan kebutuhan stakeholders	1. Studi Dokumen (Manual QHSE dan Laporan Tahunan Perusahaan) 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Angket	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas			√ √		
	Kebijakan Departemen HSE terkait dengan program K3	Program K3 yang ada sekarang	1. Studi Dokumen (Manual QHSE dan Laporan Tahunan Perusahaan) 2. Hasil Wawancara 3. Hasil Angket	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas	√ √ √		√		

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

#### 4.1.2. Temuan Evaluasi Input

1. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen AMT (pengemudi) :  
Strategi dan prosedur manajemen AMT tidak tertuang dalam QMS ISO 9001:2008 (Manual dan Prosedur QHSE), ketidakberadaan prosedur baku ini ini mencerminkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3LL sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya,
2. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen risiko perjalanan :  
Perencanaan manajemen risiko perjalanan belum disusun sesuai dengan kebutuhan sehingga strategi dan prosedur dalam manajemen risiko perjalanan tidak tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, hal ini menunjukkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3LL sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya,
3. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan :  
Sudah ada sistem untuk manajemen kendaraan dan peralatan tetapi belum diformalkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, hal ini menunjukkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi

belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

4. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontraktor :

Sudah ada sistem untuk manajemen kontraktor tetapi belum diformalkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, sehingga sistem yang ada belum sepenuhnya mengakomodir kebutuhan prosedur dalam manajemen kontraktor hal ini mengindikasikan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya.

Tabel 4.2. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Input

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
Input Strategi Prosedur Kegiatan	Strategi, prosedur dan kegiatan terkait Program K3LL PT. Elnusa Petrofin dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM	Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Awak Mobil Tangki/Pengemudi (rekrutmen, training, perijinan, monitoring, gaji, kebijakan keselamatan pengemudi dan forum pengemudi)	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM & Skid Tank LPG)	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas		√ √ √	√	1. Sudah ada strategi secara umum dalam menjalankan program K3 yang tertuang dalam QMS ISO 9001 tetapi belum konsisten dalam penerapannya 2. Masih ada SOP yang belum disahkan (menunggu approval) oleh pejabat berwenang 3. Standar/prosedur masih ada yang belum dibuat ( manual book mobil tangki belum dibuat, standar kualifikasi teknisi pemeliharaan kendaraan tidak ada, prosedur risk ranking vendor tidak ada) 4. Masih terdapat kegiatan-kegiatan sesuai prosedur yang belum dijalankan (tes kesehatan bagi calon pengemudi belum dilakukan, belum ada identifikasi dan perencanaan pelatihan, paspor/ijin pengemudi belum dibagikan kepada pengemudi, evaluasi kinerja pengemudi tidak komprehensif, program penghargaan pengemudi terbaik tidak ada, sosialisasi kebijakan pengemudi belum dilakukan, pengecekan ulang spesifikasi mobil tangki tidak dilakukan, audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga, penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak)	Perusahaan bersama-sama dengan KOPEN selaku pihak ketiga pelaksana program harus menyusun prosedur pelaksanaan program secara lengkap
		Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Resiko Perjalanan (rute yang digunakan untuk pengiriman dan resiko-resiko didalamnya serta tindakan-tindakan mitigasi)	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE; Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM & Skid Tank LPG; Pedoman Tanggap Darurat Manajemen Tangki BBM & LPG )	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas		√ √ √	√		
		Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Kendaraan dan Peralatan (spesifikasi kendaraan, berbagai tahapan inspeksi, "sesuai dengan tujuan" dan program maintenance)	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM & Skid Tank LPG)	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas		√ √ √	√		

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.2. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Input (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Kontraktor (prakualifikasi kontraktor, seleksi dan management kinerja)	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas		√ √ √	√		

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

#### 4.1.3. Temuan Evaluasi Process

1. Manajemen AMT (Awak Mobil Tangki)/Pengemudi :
  - a. Kebijakan tertuang dalam Manual QHSE dan buku saku tetapi bukti dipahami tidaknya oleh pengemudi tidak ada (perusahaan melakukan outsourcing ke Koperasi karyawan Elnusa) seharusnya kebijakan selalu *update* dan dipahami departemen terkait hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen kurang sesuai dengan ketentuan. Khusus untuk pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam Manual QHSE karena tidak adanya prosedur ini maka prosedur tidak dijalankan dan tidak selalu *update*. Persyaratan sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam *database* yang terintegrasi sehingga tidak ada deskripsi yang lengkap dan jelas tentang persyaratan calon pengemudi. Selama ini perusahaan melakukan outsourcing kepada Koperasi karyawan Elnusa sehingga proses rekrutmen pemngemudi tidak dilakukan secara langsung oleh PT. Elnusa Petrofin. Hal ini menunjukkan bahwa proses pelaksanaan perekrutan pengemudi belum dilakukan sesuai dengan ketentuan yang seharusnya seperti yang tertuang dalam Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM dan Skid Tank LPG yang dikeluarkan oleh Pertamina sebagai acuan dalam rekrutmen pengemudi armada BBM dan LPG di lingkungan Pertamina yang juga harus dipatuhi oleh PT. Elnusa Petrofin sebagai pihak yang menjalankan operasional distribusi BBM bagi Pertamina. Seharusnya ketentuan tentang rekrutmen pengemudi seperti yang tertuang dalam Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM dan Skid Tang LPG yang dikeluarkan oleh Pertamina tersebut diformalkan sebagai prosedur baku oleh PT. Elnusa Petrofin sebagai acuan pelaksanaan program K3LL sekalipun rekrutmennya dilakukan oleh pihak ketiga (outsourc) sehingga pelaksanaan rekrutmen pengemudi dapat dipastikan sesuai dengan ketentuan yang

berlaku. Namun demikian rekrutmen pengemudi sudah memenuhi kriteria secara normative.

b. Paket gaji pengemudi :

1. Proses penetapan gaji pengemudi sesuai dengan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dan memenuhi UMR bahkan lebih tinggi dari pengemudi transporter lainnya
2. Hasil monitoring dan pengukuran kinerja dan analisa performansi yang dimonitor dan diukur dalam ukuran spesifik secara statistik sbagai acuan pemberian upah tidak dapat diungkapkan meskipun sudah mempertimbangkan kinerja keselamatan dari penilaian aspek kelelahan pengemudi sehingga performansi pengemudi tidak dapat diukur secara jelas
3. Komposisinya sudah memenuhi prosentase bahkan ada yang lebih, komposisi gaji berupa 35% gaji pokok, 25% benefit, 25% kinerja performansi dan 25% kinerja keselamatan.
4. Belum ada program penghargaan keselamatan kepada pengemudi terbaik secara periodik.

c. Proses pelatihan pengemudi belum ditangani dengan baik karena tidak adanya prosedur yang jelas mengenai pelatihan pengemudi ini.

d. Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi :

1. Proses pemberian perijinan (paspor) pengemudi belum dilaksanakan sesuai dengan yang seharusnya. Setiap pengemudi yang telah lulus pelatihan harus diberikan paspor/ijin pengemudi hanya saja paspor pengemudi tidak dibagikan kepada awak mobil tangki (AMT),
2. Paspor pengemudi hanya mencantumkan informasi data personal pengemudi serta catatan training saja belum mencantumkan informasi pengemudi sesuai ketentuan yaitu berupa informasi tentang rincian pelanggaran, hasil pemeriksaan kesehatan tahunan serta nomor telepon darurat

3. Selama bekerja hampir semua AMT tidak membawa paspor pengemudi padahal paspor tersebut harus selalu dibawa pengemudi ketika menjalankan tugasnya.
  4. Masih ada toleransi bagi yang tidak membawa paspor padahal aturannya lokasi operasi mobil tangki hanya boleh dimasuki oleh pengemudi yang berpaspor.
  5. Selain itu belum ada aturan tertulis jika terjadi pelanggaran keselamatan yang kritikal oleh pengemudi sehingga belum pernah ada pencabutan paspor dari pihak yang berwenang ketika terjadi pelanggaran oleh pengemudi
- e. Pemantauan pengemudi :
1. Proses monitoring pengemudi belum efektif dilakukan karena frekuensi monitoring belum menjamin adanya efektifitas dalam monitoring pengemudi (*speed warning* dan *GPS* belum ada). Seharusnya ada mekanisme pemantauan perilaku dan kinerja pengemudi yang diatur dalam suatu prosedur untuk memonitor dan meningkatkan perilaku dan kinerja mengemudi dengan selamat
  2. Dalam hal sanksi jika pengemudi melakukan perilaku *unsafe* dan melanggar lalu lintas hanya dilakukan dilakukan mutasi dengan memberikan surat mutasi bagi pengemudi yang melakukan perilaku *unsafe* dan melanggar lalu lintas, tidak ada sanksi yang diberlakukan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.
- f. Kebijakan sabuk pengaman :
1. Sabuk pengaman untuk pengemudi dan penumpang harus memiliki konfigurasi *3-point configuration* atau gulungan inersia dan diutamakan uji *performance* dalam meredam kecelakaan, hal ini sudah dilakukan sesuai standar.
  2. Pengawasan regular di jalan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh pengemudi dan penumpangnya tidak ada karena belum dilakukan pengawasan regular untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman.

3. Pemeriksaan harian harus dilakukan untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktunamun kenyataannya pemeriksaan sabuk pengaman belum termasuk kedalam checklist pemeriksaan harian mobil tangki.

g. Kebijakan telepon genggam :

1. Penetapan kebijakan *engine on – phone off* sudah ada tetapi implementasinya belum baik misalnya peringatan tentang *engine on – phone off* tersebut belum terpasang di *dashboard* kendaraan.
2. Penetapan metode yang sesuai untuk monitoring kepatuhan terhadap kebijakan tersebut harus sudah ditetapkan tetapi kenyataannya metode monitoring yang digunakan hanya dilakukan pada saat *safety briefing/safety talk*.

h. Kebijakan obat terlarang dan alkohol :

1. Aktivitas *spot check* secara random kepada pengemudi sudah dilakukan secara random (10% dari pengemudi) setiap bulan namun perlu ditambah kebijakan *spot check* jika terdengar isu atau ada potensi muncul isu penyalahgunaan obat-obatan dan alkohol (semacam sidak)
2. Penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran kebijakan tersebut harus ada tetapi bobot sanksi jika terjadi pelanggaran tidak dijelaskan secara gamblang

i. Forum Pengemudi

Forum Pengemudi sudah ada tetapi bentuknya informal. Harus dibentuk untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan sopir dalam mempromosikan kinerja keselamatan termasuk berbagi pengalaman pribadi, pengakuan dari sopir berkinerja terbaik dan lain sebagainya forum pengemudi sudah ada tetapi bentuknya informal karena tidak ada dalam peraturan perusahaan sehingga perlu difasilitasi pembentukan forum pengemudi secara formal untuk bertukar pengalaman, berkomunikasi dan melibatkan pengemudi dalam mempromosikan kinerja keselamatan agar

dapat mengantisipasi potensi konflik yang mungkin akan muncul sehingga bisa secara dini diselesaikan dengan *win-win solution*.

## 2. Manajemen Resiko Perjalanan

- a) Semua rute untuk pelanggan harus dibahas detail dengan mempertimbangkan kendala dan risiko yang terkait dengan rute tersebut namun tidak ada perencanaan manajemen risiko perjalanan untuk rute pengangkutan material berbahaya berupa informasi dan peraturan dari pihak yang berwenang, perlu dimintakan informasi seperti dari kepolisian, BMKG, DLLAJR, pemda maupun pihak lain yang relevan, termasuk identifikasi risiko dan batasan-batasan jalan terowongan dan jembatan serta daerah-daerah yang rawan bencana longsor, banjir dan konflik sosial dan lain-lain.
- b) Kartu rute (*route card*) untuk rute tertentu yang diputuskan harus dibuat, yang menyoroti bahaya tetapi tidak ada penetapan kartu rute (*route card*) sehingga tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan.
- c) Kartu rute mencakup rincian tentang tempat istirahat yang disetujui dan tempat-tempat penting seperti pemadam kebakaran dan rumah sakit sepanjang rute tersebut tetapi sampai saat ini tidak ada kartu rute yang ditetapkan oleh perusahaan.
- d) Informasi detail dari kartu rute dan rencana pencegahan harus dikomunikasikan kepada pengemudi yang bersangkutan selama training maupun *briefing* ataupun dalam forum tertentu secara berkala. Karena tidak ada kartu rute maka informasi tentang bahaya perjalanan dan pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan.

## 3. Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan

- a) Sudah ada sistem untuk memastikan semua kendaraan sesuai dengan produk yang disimpan, ditangani dan diangkut
- b) Review kendaraan belum dibuatkan sebagai bagian dari sistem manajemen HSE
- c) Semua kendaraan sudah sesuai dengan peraturan perundangan dan standar minimum jika ada kendaraan di luar standar minimum

Pertamina, harus ada bukti kelayakan dari pihak yang memiliki otorisasi

- d) Semua kendaraan dilakukan pemeliharaan tetapi belum mengikuti standard manufaktur atau standar kendaraan yang ada
- e) Bukti dokumentasi kurang menunjukkan kemampuan dalam hal pemeliharaan kendaraan
- f) Perlu perbaikan dalam hal *recording* pelaporan dan tindak lanjutnya (*corrective* dan *preventive action*)
- g) Belum dibuatkan standard kriteria kendaraan mana yang dikategorikan rusak serta inspeksi dan perbaikannya
- h) Belum ada matrik kompetensi teknisi beserta jumlahnya
- i) Menurut keterangan analisa sudah dilakukan tetapi tidak ada bukti dilakukan analisa kesenjangan spesifikasi kendaraan
- j) Pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi/*pre-trip* inspeksi dan setelah pengiriman sudah dilakukan tetapi hanya beberapa komponen yang dicek (ban, rem dan aki)
- k) Tidak ada kriteria kerusakan ban untuk dapat diganti, frekuensi inspeksi dan pergantian tidak jelas, ban yang digunakan sesuai di jalan tertentu, ada pengecekan ban dual berdasarkan pemekaian yang sama untuk masing-masing ban, peraturan mengenai tekanan angin pada ban dan peraturan mengenai perbaikan vulkanisir tidak ada. Perlu perbaikan secara besar-besaran dalam *tyre management system*
- l) *Aturan placarding & marking* kendaraan (kodifikasi kendaraan) sudah ada dan sesuai dengan aturan yang ada
- m) Mekanisme perubahan spesifikasi kendaraan tidak secara konsisten diikuti mekanismenya, mengingat aturan prosedur belum ada secara tertulis
- n) KIR dilakukan berdasarkan jadwal
- o) Kualifikasi personil perawatan (teknisi) belum dibuat dengan pertimbangan kompetensi (pendidikan, keterampilan, pengalaman)

- p) Kondisi fasilitas *maintenance* kendaraan dan *tyre workshop* masih perlu perbaikan
  - q) Belum ada penetapan formal prosedur pengantian kendaraan/unit secara periodik dan berikut kriterianya namun demikian sudah ada prosedur penggantian unit kendaraan secara periodik dengan pihak ketiga
  - r) Penerapan kebijakan peralatan keselamatan untuk perusahaan-perusahaan *transporter* sudah dilakukan
4. Manajemen Kontraktor yang meliputi :
- a. Sistem Manajemen Kontraktor
    - 1. Ada monitoring kinerja *HSE* kontraktor
    - 2. Penyampaian ekspektasi *HSE* ke kontraktor dalam proses *procurement* sudah dilakukan
    - 3. Program manajemen kontraktor diberlakukan untuk semua kontraktor (bukan hanya kontraktor yang memiliki perjanjian saja)
    - 4. Kebijakan kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (spot kontraktor) sudah memenuhi persyaratan *HSE*
  - b. Tahapan Manajemen *HSE* Kontraktor
    - 1. Program manajemen *HSE* kontraktor sudah dipenuhi
    - 2. Penetapan perangkat mobil tangki sebelum mengimplementasikan program *HSE* kontraktor meliputi *Contractor Road Safety Policies* serta prosedur dan standar untuk persyaratan pengemudi, jam kerja pengemudi, tanggap darurat, proses pemeliharaan dan panduan pelaporan
    - 3. Tidak ada informasi tentang tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan *HSE* mobil tangki
  - c. *Vetting* & Seleksi
    - 1. *Vetting* & seleksi dilakukan untuk kontraktor lama atau yang baru
    - 2. *Update register* kontraktor tidak tersedia
    - 3. Tidak ada informasi tentang pemberitahuan ekspektasi *HSE*
    - 4. *Self Assessment* dilakukan melalui kuisisioner

5. Informasi yang tersedia dari kontraktor mencakup *review* hasil kuisioner *self assessment*, reputasi kontraktor melalui informan lokal, pemodelan *risk ranking* untuk memasukan kontraktor dalam kategori rendah/sedang/tinggi dan penilaian fasilitas, sistem dan operasi *HSE* kontraktor
  6. Pembuatan keputusan seleksi dilakukan melalui tahapan : penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi
- d. Penggabungan
1. Prosedur penggabungan kontraktor dengan manajemen sudah ada
  2. Ada *Contractor Account Manager (CAM)* untuk membimbing proses.
  3. Peran *CAM* meliputi : memiliki hubungan dengan kontraktor dalam hal kerjasama keselamatan dan hubungan kerja dengan kontraktor serta membangun kepercayaan dan respek; membudayakan budaya *safety* dan lingkungan kerja yang aman; melakukan analisa kesenjangan dengan kontraktor; mengkoordinasikan pengawasan, review kinerja, dan audit secara berkala; menjaminkan komitmen *safety* dan kinerja kontraktor; mengelola tindakan disiplin jika terjadi ketidakpatuhan terhadap persyaratan; mampu memberikan testimoni atas nama kontraktor kepada organisasi.
  4. Sudah ada program pelatihan khusus untuk *CAM*.
  5. Cakupan aktivitas dalam hubungan antar manajemen meliputi : pertemuan *pre-bid* (pra penawaran) untuk menetapkan jaminan *HSE* dan dasar hubungan manajemen ke depannya; kunjungan verifikasi untuk membut kesepakatan dalam bentuk *action plan* yang akan dicatat ke dalam kontrak; keputusan terhadap kontraktor *existing* kategori resiko tinggi dan menengah dalam hal pelanggaran kontrak dengan mengimplementasikan proses pertimbangan dampak hukum

dengan perubahan kontrak, menetapkan dan mengenali resiko-jika tidak disetujui, memasukan klausul *HSE* ke dalam kontrak jika disetujui; kontraktor *existing* tanpa kontrak formal secepatnya akan dibuatkan kontrak formal; pertemuan orientasi keselamatan untuk menetapkan jaminan *HSE* dan dasar hubungan ke depannya, yang diwakili oleh *CAM* dan perwakilan kontraktor.

e. Audit Kontraktor

Audit kontraktor merupakan bagian dari *Contractor Safety management System (CSMS)* namun dari hasil ditemukan di lapangan ternyata audit kontraktor belum dilakukan oleh perusahaan.

f. Pengawasan dan Evaluasi Kerja

Pengawasan dan evaluasi kinerja kontraktor kecuali audit kontraktor sudah dilakukan oleh perusahaan tetapi tidak ada dokumentasi/*record* datanya.

Temuan Evaluasi Process ditabulasikan pada Tabel 4.3. di halaman berikut ini :

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
<b>Process</b> Pelaksanaan dan Implementasi Program	Manajemen Awak Mobil Tangki (Pengemudi)	Perekrutan Pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Managemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Kebijakan selalu update dan dipahami departemen 2. Prosedur dijalankan dan update 3. Persyaratan calon pengemudi dideskripsikan dengan lengkap dan jelas		√		1. Kebijakan tertuang dalam QMS ISO 9001 dan buku saku tetapi bukti dipahami tidaknya oleh pengemudi tidak ada (Catatan : perusahaan melakukan outsourcing ke Koperasi karyawan Elnusa) 2. Khusus untuk pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam QMS ISO 9001:2008 3. Persyaratan sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam database yang terintegrasi	1. Terkait proses pengelolaan yang dijalankan KOPEN, Elnusa Petrofin harus mau mereview kembali kerjasamanya, dan menentukan sikap agar kelangsungan bisnis tidak terancam 2. Dewan Direksi harus tegas, agar tidak menjadi bulan-bulanan permasalahan yang sebetulnya sederhana untuk disikapi namun jika tidak menjadi prioritas, masalahnya menjadi tidak sederhana lagi. Bahkan bisa mengancam keberadaan bisnis secara keseluruhan
		Paket gaji pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Managemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Gaji ditetapkan sesuai dengan RKAP 2. Kinerja pengemudi dievaluasi 3. Komposisi paket gaji jelas 4. Program reward pengemudi terbaik	√		√	1. Paket gaji memenuhi UMR dan lebih tinggi dari pengemudi transporter lainnya 2. hail monitoring dan pengukuran kinerja secara statistic tidak dapat diungkapkan meskipun sudah mempertimbangkan kinerja keselamatan dari penilaian aspek kelelahan pengemudi 3. Komposisi gaji sudah memenuhi prosentase	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
								bahkan ada yang lebih 4. Belum ada program penghargaan bagi pengemudi terbaik	
		Pelatihan pengemudi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil Wawancara</li> <li>2. Hasil Angket</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan ada evaluasi secara periodik</li> <li>2. Instruktur Pelatihan kompeten dan dievaluasi</li> <li>3. Pelatihan terprogram</li> <li>4. Matriks Training disajikan dengan jelas</li> <li>5. Pelatihan peraturan perundang-undangan yang standar berlaku</li> <li>6. Petugas mencatat semua pelaksanaannya</li> <li>7. Safety training dijalankan oleh perusahaan</li> </ol>			<ul style="list-style-type: none"> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> <li>√</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak ada identifikasi kebutuhan pelatihan, kebutuhan pelatihan sifatnya menunggu permintaan</li> <li>2. Belum ada daftar dan kualifikasi trainer baik internal maupun eksternal</li> <li>3. Program pelatihan disesuaikan dengan kapasitas dan belum ada bukti dokumentasi review terhadap pelatihan yang dilakukan baik internal maupun eksternal</li> <li>4. Belum ada matriks training</li> <li>5. Belum ada daftar peraturan yang diagendakan dalam training</li> <li>6. Pengelolaan pelatihan ditugaskan kepada bagian SDM</li> <li>7. Belum ada bukti pemenuhan 100% safety training dilakukan dan dievaluasi</li> </ol>	
		Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil Wawancara</li> <li>2. Hasil Angket</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengemudi yang telah mengikuti dan lulus pelatihan diberikan paspor pengemudi</li> <li>2. Paspor berisi Informasi umum</li> </ol>			<ul style="list-style-type: none"> <li>√</li> <li>√</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setiap lulusan diberikan paspor pengemudi namun belum dibagikan ke pengemudinya</li> <li>2. Informasi dalam paspor perlu dilengkapi karena hanya mencantumkan informasi personel AMT.</li> </ol>	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
			3. Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	3. Paspor tersebut selalu dibawa pengemudi 4. Lokasi operasi mobil tangki hanya boleh dimasuki oleh pengemudi berpaspor 5. Jika terjadi pelanggaran safety yang kritikal oleh pengemudi, paspor akan dicabut oleh pihak yang berwenang		√	√	Informasi dalam paspor perlu dilengkapi karena hanya mencantumkan informasi personel pengemudi dan catatan training saja 4. Hampir semua pengemudi tidak memakai paspor 5. Masih ada toleransi bagi yang tidak membawa paspor Belum ada aturan tertulis dan belum pernah dilakukan	
		Pemantauan pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Ada mekanisme pemantauan perilaku dan kinerja pengemudi yang diatur dalam suatu prosedur untuk memonitor dan meningkatkan perilaku dan kinerja mengemudi dengan selamat 2. Sanksi jika pengemudi melakukan perilaku unsafe dan melanggar lalu lintas	√			1. Frekwensi monitoring belum menjamin adanya efektivitas (misal : tidak ada speed warning dan GPS) 2. Ada surat mutasi bagi yang berperilaku unsafe dan melanggar lalu lintas	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Kebijakan sabuk pengaman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil Wawancara</li> <li>2. Hasil Angket</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sabuk pengaman untuk pengemudi dan penumpang memiliki konfigurasi "3-point configuration" atau "gulungan inersia"</li> <li>2. Pengawasan regular di jalan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh pengemudi dan penumpangnya</li> <li>3. Pemeriksaan harian untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu</li> </ol>	√			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diutamakan uji performance dalam meredam kecelakaan (sesuai standar)</li> <li>2. Belum dilakukan pengawasan regular untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman</li> <li>3. Pemeriksaan sabuk pengaman belum termasuk kedalam checklist pemeriksaan harian MT</li> </ol>	
		Kebijakan telepon genggam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil Wawancara</li> <li>2. Hasil Angket</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan kebijakan "engine on – phone off"</li> <li>2. Penetapan metode untuk monitoring kepatuhan terhadap kebijakan tersebut sudah ditetapkan</li> </ol>		√	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum terpasang di dash board kendaraan</li> <li>2. Hanya dilakukan pada saat safety briefing/safety talk</li> </ol>	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Kebijakan obat-obatan dan alkohol	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Aktivitas "spot check" secara random kepada pengemudi 2. Penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran kebijakan tersebut	√		√	1. Sudah ada aktivitas spot check secara random (10% dari pengemudi) setiap bulan namun perlu ditambah kebijakan spot check jika terdengar isu atau ada potensi muncul isu penyalahgunaan obat-obatan dan alcohol (semacam sidak) 2. Bobot sanksi jika terjadi pelanggaran tidak dijelaskan secara gamblang	
		Forum pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	Forum pengemudi harus dibentuk untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan sopir dalam mempromosikan kinerja keselamatan. Termasuk berbagi pengalaman Pribadi, pengakuan dari sopir berkinerja terbaik dan lain sebagainya.			√	Ada forum pengemudi namun non formal (tidak diatur dalam peraturan perusahaan)	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
	Manajemen Resiko Perjalanan	Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan, termasuk perjanjian dengan para sopir untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk memitigasinya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil Wawancara</li> <li>2. Hasil Angket</li> <li>3. Hasil Observasi</li> <li>4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semua rute untuk pelanggan dibahas detail dengan mempertimbangkan kendala dan risiko yang terkait dengan rute tersebut.</li> <li>2. Membuat kartu rute (route card) untuk rute tertentu yang diputuskan, yang menyoroti bahayad an tindakan mitigasi untuk risiko ini.</li> <li>3. Kartu rute harus mencakup rincian tentang tempat istirahat yang disetujui dan tempat-tempat penting (fire brigade, rumah sakit dan lain sebagainya sepanjang rute tersebut).</li> <li>4. Informasi detail dari rute dan rencana mitigasinya harus dikomunikasikan ke sopir-sopir yang bersangkutan selama training maupun tool box meeting</li> </ol>			<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak ada perencanaan manajemen resiko perjalanan untuk rute perjalanan</li> <li>2. Tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan</li> <li>3. Tidak ada kartu rute (route card) Karena tidak ada kartu rute maka informasi tentang bahaya perjalanan &amp; pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan</li> </ol>	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian



Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
				8. Penetapan kualifikasi teknisi jika perbaikan dilakukan oleh internal pastikan teknisi memiliki kualifikasi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan	√			10. Pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi/(pre-trip inspeksi dan setelah pengiriman sudah dilakukan tetapi hanya beberapa komponen yang dicek (tyre, rem dan aki)	
				9. Analisa kesenjangan dilakukan disetiap lokasi M&T antara spesifikasi minimum kendaraan dan kondisi kendaraan yang digunakan sekarang.		√		11. Tidak ada kriteria kerusakan ban untuk dapat diganti, Frekuensi inspeksi dan pergantian tidak jelas, ban yang digunakan sesuai dijalan tertentu, ada pengecekan ban dual berdasarkan pemakaian yang sama untuk masing-masing ban, Peraturan mengenai tekanan angin pada ban dan Peraturan mengenai perbaikan vulkanisir tidak ada. Perlu perbaikan secara besar-besaran dalam tyre management system	
				10. Pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi (pre-trip inspeksi dan setelah pengiriman)		√		12. Aturan placarding & marking kendaraan (kodifikasi kendaraan) sudah ada dan sesuai dengan aturan yang ada	
				11. Kriteria kebijakan, manajemen dan prosedur untuk inspeksi ban		√		13. Tidak secara konsisten diikuti mekanismenya, mengingat aturan prosedur belum ada secara tertulis	
				12. Aturan placarding & marking kendaraan sesuai dengan aturan yang ada.	√			14. KIR dilakukan berdasarkan jadwal.	
				13. Adanya mekanisme / aturan, apabila terjadi perubahan		√		15. Kualifikasi belum dibuat dengan pertimbangan kompetensi (pendidikan, keterampilan, pengalaman)	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian



Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
	Manajemen Kontraktor	Sistem Manajemen Kontraktor	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Monitoring kinerja HSE kontraktor 2. Penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses procurement 3. Lingkup pemberlakuan program management kontraktor 4. Kebijakan kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (spot kontraktor)	√			1. Ada monitoring kinerja HSE kontraktor 2. Penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses procurement sudah dilakukan 3. Program management kontraktor diberlakukan untuk semua kontraktor (bukan hanya kontraktor yang memiliki perjanjian saja) 4. Kebijakan kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (spot kontraktor) sudah memenuhi persyaratan HSE	
		Tahapan-tahapan Manajemen HSE Kontraktor	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Pemenuhan program management HSE kontraktor 2. Penetapan perangkat M&T sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor 3. Tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE M&T	√		√	1. Program management HSE kontraktor sudah dipenuhi 2. Penetapan perangkat M&T sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor meliputi Contractor Road Safety Policies serta prosedur dan standar untuk persyaratan pengemudi, jam kerja pengemudi, tanggap darurat, proses pemeliharaan dan panduan pelaporan 3. Tidak ada informasi tentang tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE M&T	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Vetting & Seleksi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Vetting & seleksi untuk memilih kontraktor lama atau yang baru 2. Update register kontraktor 3. Pemberitahuan ekspektasi HSE 4. Self Assessment 5. Penyusunan Informasi yang tersedia 6. Pembuatan keputusan seleksi	√			1. Vetting & seleksi dilakukan untuk kontraktor lama atau yang baru 2. Update register kontraktor tidak tersedia 3. Tidak ada informasi tentang pemberitahuan ekspektasi HSE 4. Self Assessment dilakukan melalui kuisisioner 5. Informasi yang tersedia dari kontraktor mencakup review hasil kuisisioner self assessment, reputasi kontraktor melalui informal local, pemodelan risk ranking untuk memasukan kontraktor dalam kategori rendah/sedang/tinggi dan penilaian fasilitas, system dan operasi HSE kontraktor 6. Pembuatan keputusan seleksi dilakukan melalui tahapan : penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Penggabungan	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Penetapan prosedur penggabungan kontraktor dengan manajemen M&T 2. Penunjukan Contractor Account Manager (CAM) untuk membimbing proses 3. Peran CAM 4. Program pelatihan khusus untuk CAM 5. Cakupan aktivitas dalam hubungan antar management	√			1. Prosedur penggabungan kontraktor dengan manajemen M&T sudah ada 2. Ada Contractor Account Manager (CAM) untuk membimbing proses 3. Peran CAM meliputi : memiliki hubungan dengan kontraktor dalam hal kerjasama keselamatan dan hubungan kerja dengan kontraktor serta membangun kepercayaan dan respek; membudayakan budaya safety dan lingkungan kerja yang aman; melakukan analisa kesenjangan dengan kontraktor; mengkoordinasikan pengawasan, review kinerja, dan audit secara berkala; menjaminan komitmen safety dan kinerja kontraktor; mengelola tindakan disiplin jika terjadi ketidakpatuhan terhadap persyaratan; mampu memberikan testimoni atas nama kontraktor kepada organisasi M&T 4. Sudah ada program pelatihan khusus untuk CAM	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
								5. Cakupan aktivitas dalam hubungan antar management meliputi : pertemuan pre-bid untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan manajemen ke depannya; kunjungan verifikasi untuk membuat kesepakatan dalam bentuk action plan yang akan dicatat ke dalam kontrak; keputusan terhadap kontraktor existing kategori resiko tinggi dan menengah dalam hal pelanggaran kontrak dengan mengimplementasikan proses pertimbangan dampak hukum dengan perubahan kontrak, menetapkan dan mengenali resiko-jika Not OK, memasukan klausa HSE ke dalam kontrak-jika OK; kontraktor existing tanpa kontrak formal secepatnya akan dibuatkan kontrak formal; pertemuan orientasi keselamatan untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan ke depannya, yang diwakili oleh CAM dan perwakilan kontraktor	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Audit Kontraktor	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Pelaksana audit kontraktor 2. Pendekatan analisis statistic dalam penilaian kontraktor dengan resiko rendah 3. Jenis audit 4. Prioritas 5. Knowledge management			√  √  √ √ √	Belum dilaksanakan audit kontraktor	
		Pengawasan dan Evaluasi Kerja	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG)	1. Penilaian jangka pendek terhadap kontraktor 2. Dokumentasi evaluasi kinerja dan hasil audit 3. Feedback ke kontraktor untuk rekomendasi tindakan perbaikan 4. Pelaporan kinerja bulanan oleh kontraktor ke CAM 5. Review performansi setelah kontrak untuk kelanjutan pekerjaan di masa akan datang 6. Dokumentasi perubahan status kontraktor		√  √  √  √  √	Pengawasan dan evaluasi kinerja sudah dilakukan tetapi tidak ada dokumentasi/record datanya		

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

#### 4.1.4. Temuan Evaluasi Product

##### 1. Hasil Program K3LL

- a) Tidak ada komitmen manajemen secara khusus dalam hal manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM karena komitmen yang dituangkan dalam kebijakan berlaku secara umum, namun penerapannya masih sebatas divisi chemical, belum termasuk transportasi.
- b) Masih terdapat kegiatan-kegiatan sesuai standar yang belum dijalankan (tes kesehatan bagi calon pengemudi belum dilakukan, belum ada identifikasi dan perencanaan pelatihan, paspor/ijin pengemudi belum dibagikan kepada pengemudi, evaluasi kinerja pengemudi tidak komprehensif, program penghargaan pengemudi terbaik tidak ada, sosialisasi kebijakan pengemudi belum dilakukan, pengecekan ulang spesifikasi mobil tangki tidak dilakukan, audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga, penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak), hal ini terjadi karena prosedur pelaksanaan program tidak lengkap dan pengawasan manajemen terhadap program kurang baik.
- c) Manajemen transportasi pendistribusian BBM memiliki prosedur kerja baku sesuai dengan Pedoman Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM dan Skid Tank LPG yang dikeluarkan oleh Pertamina tetapi tidak dilakukan secara konsisten karena perusahaan tidak memiliki kebijakan secara khusus dalam bidang manajemen transportasi pengangkutan BBM dan LPG.
- d) Indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena *Safety Performance Indicator (SPI)* sesuai target di mana pada laporan tahunan PT. Elnusa Tbk terakhir yang dirilis tahun 2016 target yang dicangkan pada tahun 2016 adalah tidak ada

kecelakaan yang berakibat fatal (zero fatality). Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR/LTFR) merupakan jumlah waktu yang hilang akibat cedera atau kecelakaan kerja per satu juta jam kerja pekerja targetnya maksimal 0,13 dan pencapaiannya sebesar 0,11. Total Recordable Injury Frequency Rate (TRIFR) merupakan frekuensi cedera total yang dapat direkam atau tingkat cedera total yang dapat direkam adalah jumlah korban jiwa, cedera waktu yang hilang, kasus atau pekerjaan pengganti dan luka-luka lain yang memerlukan perawatan medis oleh seorang profesional medis per juta jam kerja targetnya maksimal 0.90 dan hasilnya sebesar 0,53 dan Environment Damage (Oil Spill) merupakan kecelakaan kerja yang menyebabkan kerusakan lingkungan secara langsung seperti tumpahnya minyak ke perairan targetnya maksimal 2 barrels per accident dan pencapaiannya sebesar 0,25. Namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya hal-hal yang tidak tercantum dalam laporan tahunan perusahaan terkait kinerja program K3LL yang ada diantaranya adalah :

1. Masih terdapatnya kejadian kecelakaan truk BBM yang sangat merugikan perusahaan dari segi material (uang) dan non material (tercorengnya nama baik perusahaan di mata pelanggan)
  2. Maraknya protes dan mogok kerja dari para awak mobil tangki (AMT) sebagai dampak kejadian kecelakaan kerja yang dialami AMT
  3. Adanya indikasi program *outsourcing* dan rekrutmen AMT yang tidak sesuai prosedur yang dilakukan oleh perusahaan yang berdampak pada terjadinya kecelakaan kerja.
2. Dampak Program K3LL
- a) Tidak ada ukuran produktivitas karyawan meningkat atau menurun sebagai acuan dampak dari implemantasi program K3LL ini (tidak

ada pengukuran produktivitas AMT sebelum dan setelah program K3LL dijalankan)

- b) Budaya *HSE* belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah *HSE* yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen.
- c) Dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya *HSE* belum menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Temuan Evaluasi Product ditabulasikan pada Tabel 4.4. di halaman berikut ini :

Tabel 4.4. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Product

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
Product  Hasil dan Dampak Program	Hasil Program K3LL PT. Elnusa Petrofin	Terciptanya manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM yang baik	1. Hasil Wawancara 2. Hasil angket 3. Hasil Observasi 4. Studi Dokumen (Manual QHSE; Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM & Skid Tank LPG; Pedoman Tanggap Darurat Manajemen Tangki BBM & LPG dan Laporan Tahunan Perusahaan )	1. Tersedia bukti komitmen manajemen untuk mengelola operasi truk tangki BBM dan skid tank LPG dalam keadaan aman, sehat dan bertanggung jawab terhadap lingkungan 2. Program diimplementasikan sesuai standar yang berlaku dengan pengawasan yang ketat dari manajemen perusahaan 3. Aktifitas truk tangki BBM & Skid tank LPG harus dilaksanakan berdasarkan rencana dan prosedur-prosedur yang dikembangkan berdasarkan tahapan perencanaan pengangkutan dan konsisten dengan kebijakan keselamatan			√	1. Tidak ada komitmen manajemen secara khusus dalam hal manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM karena komitmen yang dituangkan dalam kebijakan berlaku secara umum, namun penerapannya masih sebatas divisi chemical, belum termasuk transportasi 2. Masih terdapat kegiatan-kegiatan sesuai standar yang belum dijalankan (tes kesehatan bagi calon pengemudi belum dilakukan, belum ada identifikasi dan perencanaan pelatihan, paspor/ijin pengemudi belum dibagikan kepada pengemudi, evaluasi kinerja pengemudi tidak komprehensif, program penghargaan pengemudi terbaik tidak ada, sosialisasi kebijakan pengemudi belum dilakukan, pengecekan ulang spesifikasi mobil tangki tidak dilakukan, audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga, penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak), hal ini terjadi	1. Perusahaan dan jajaran manajemennya harus segera melakukan langkah perbaikan secara mendasar yang mnyangkut prosedur dan pengawasan program karena manfaat program K3LL belum sepenuhnya dirasakan oleh perusahaan 2. Melakukan review semua unit business yang tidak memberikan kontribusi positif terhadap program K3LL. 3. Perusahaan harus lebih intensif mensosialisasikan budaya keselamatan agar berdampak kepada produktivitas karyawan yang pada akhirnya akan memberikan kesejahteraan bagi karyawan 4. Perusahaan harus meningkatkan program-program kerja melalui kegiatan Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL) yang mencakup program Corporate Social Responsibility (CSR), program Bina Lingkungan (BL) dan Program Kemitraan (PK), terutama kepada masyarakat yang mungkin akan mendapat dampak langsung dari kegiatan operasional perusahaan

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.4. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Product (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
				transportasi darat milik perusahaan dan berhubungan dengan tujuan strategi 4. Safety Performance Indicator (SPI)	√			hal ini terjadi karena prosedur pelaksanaan program tidak lengkap dan pengawasan manajemen terhadap program kurang baik 3. Manajemen transportasi pendistribusian BBM memiliki prosedur kerja baku tetapi tidak dilakukan secara konsisten karena perusahaan tidak memiliki kebijakan secara khusus dalam bidang manajemen transportasi pengangkutan BBM dan LPG 4. Safety Performance Indicator (SPI) sesuai target di mana Loss time Incident Frequency Rate (LTIFR) < 0,13 (pencapaian : 0,11) dan Total Recordable Incident Rate (TRIR)< 0,90 (pencapaian : 0,53) tetapi masih ada kejadian kecelakaan yang merugikan	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.4. Matriks Temuan Penelitian Evaluasi Product (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
	Dampak Program K3 PT. Elnusa Petrofin	Dampak program K3 terhadap perusahaan, karyawan dan lingkungan	1. Hasil Wawancara 2. Hasil angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE; Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM & Skid Tank LPG; Pedoman Tanggap Darurat Manajemen Tangki BBM & LPG dan Laporan Tahunan Perusahaan )	1. Produktivitas karyawan meningkat karena karyawan terlindung dari resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja 2. Perusahaan memiliki kinerja yang baik di bidang K3LL ditandai dengan tumbuhnya budaya K3 di perusahaan 3. Tidak berdampak negatif terhadap lingkungan		√	√	1. Tidak ada ukuran produktivitas karyawan awak mobil tangki 2. Budaya K3LL belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah K3LL yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen 3. Dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3LL belum menjadi bagian dari budaya perusahaan	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

## **4.2. Pembahasan Temuan Penelitian**

### **4.2.1. Pembahasan Evaluasi Context : Peran Penting Visi, Misi, Tujuan Dan Sasaran Dalam Implementasi Program**

Hasil temuan evaluasi context terhadap program K3LL PT. Elnusa Petrofin menguatkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Slate; Yakubu dan Bakri; Prasetyo dan Wahyuningsih; Tjakra, Langi dan Walangitan serta Meridian Research Inc. yang intinya adalah bahwa keberhasilan program K3 akan sangat tergantung dari komitmen manajemen perusahaan yang tercermin dari visi, misi, tujuan dan sasaran serta kebijakan program K3, tetapi berdasarkan hasil temuan penelitian program K3LL di PT. Elnusa Petrofin ini hal tersebut diperkuat pula bahwa itu saja tidak cukup, keberhasilan program K3 harus didukung pula oleh implementasi yang sesuai baik dari segi keberdaan strategi dan prosedur implementasi maupun pengawasannya. Dari hasil temuan evaluasi context program K3LL PT. Elnusa Petrofin ini dapat dibangun sebuah hipotesa bahwa komitmen manajemen dalam hal perencanaan dan implementasi sebuah program K3 menentukan keberhasilan sebuah program K3 pada sebuah perusahaan.

### **4.2.2. Pembahasan Evaluasi Input : Strategi, Prosedur Dan Kegiatan Dalam Rangka Mendukung Program K3LL**

Hasil temuan evaluasi input terhadap program K3LL PT. Elnusa Petrofin menguatkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Luckyta dan Partiwu yang intinya adalah bahwa penyebab dari *unsafe behaviour* pekerja adalah kurangnya fungsi kontrol manajemen karena tidak adanya peraturan (prosedur) yang tegas, berdasarkan hasil temuan penelitian

evaluasi input program K3LL di PT. Elnusa Petrofin berkaitan dengan strategi, prosedur dan kegiatan terkait Program K3LL PT. Elnusa Petrofin dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM (Manajemen Awak Mobil Tangki/Pengemudi; Manajemen Risiko Perjalanan; Manajemen Kendaraan dan Peralatan; dan Manajemen Kontraktor) menunjukkan bahwa strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM kurang lengkap, sudah ada sistemnya tetapi belum diformalkan menjadi strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur *QSHE*. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

Tidak adanya strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM secara formal di dalam Manual Prosedur QHSE PT. Elnusa Petrofin menyebabkan fungsi pengawasan dalam implementasi program K3LL menjadi rendah karena kegiatan program tidak dapat diukur efektivitasnya, adanya kecelakaan kerja yang dialami AMT salah satunya diakibatkan karena tidak adanya strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM secara formal di dalam Manual Prosedur QHSE PT. Elnusa Petrofin tersebut, dengan demikian berdasarkan hasil temuan penelitian evaluasi input pada program K3LL PT. Elnusa Petrofin dapat diartikan bahwa kondisi tidak selamat yang menyebabkan kecelakaan kerja diakibatkan oleh tidak adanya strategi dan prosedur program secara formal sehingga implementasi program tidak dapat diawasi karena tidak adanya acuan dalam implementasi program dengan demikian dapat dihipotesakan bahwa keberadaan strategi dan prosedur kegiatan program K3 menentukan keberhasilan implementasi program K3.

#### **4.2.3. Pembahasan Evaluasi Process: Proses Pelaksanaan program K3**

Hasil temuan evaluasi process terhadap program K3LL PT. Elnusa Petrofin menguatkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bowie, et al; Yakubu dan Bakri; Redingera, et al; Eskandar, et al; Chinda; Muthuviknesh dan Kumar; Prasetyo dan Wahyuningsih; Tjakra, et al; Lucyta dan Pratiwi; serta Meridian Research Inc. yang intinya adalah program K3 harus diimplementasikan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan yang ada. Implementasi prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan program harus dijalankan secara efektif dan dengan menggunakan sumber daya yang efisien, berdasarkan hasil temuan penelitian evaluasi process program K3LL di PT. Elnusa Petrofin menunjukkan bahwa proses implementasi program K3LL belum dilakukan sesuai dengan yang seharusnya karena prosedur implementasi tidak lengkap (hanya yang umum saja) sehingga dalam implementasi program masih terjadi kondisi-kondisi kerja yang tidak selamat yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum. Dengan demikian berdasarkan hasil temuan penelitian evaluasi process pada program K3LL PT. Elnusa Petrofin dapat dihipotesakan bahwa implementasi program yang mengacu kepada prosedur yang sesuai kebutuhan pelaksanaan program serta sejalan dengan peraturan yang berlaku yang diawasi secara ketat dalam penerapannya menentukan keberhasilan program K3. Ketidakberadaan atau kurang lengkapnya prosedur program menyebabkan implementasi program kurang terarah sehingga tidak dapat memenuhi tujuan dan sasaran program yang telah ditentukan walaupun secara umum hasilnya sudah baik tetapi masih ada risiko yang dapat menimbulkan kecelakaan yang dapat merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum.

#### **4.2.4. Pembahasan Evaluasi Product : Hasil Dan Manfaat Pelaksanaan Program K3LL**

Hasil temuan evaluasi product terhadap program K3LL PT. Elnusa Petrofin menguatkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muthuviknesh dan Kumar; Tjakra, et al; Lucyta dan Occupational Safety and Health Administration yang intinya adalah program K3 yang dikelola dan dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil dan dampak yang positif bagi karyawan dan perusahaan, berdasarkan hasil temuan penelitian evaluasi process program K3LL di PT. Elnusa Petrofin menunjukkan bahwa manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM di PT. Elnusa Petrofin belum tercapai dengan baik sehingga hasil program belum sesuai dengan yang diharapkan walaupun ada beberapa indikator hasil program yang terpenuhi tetapi hasilnya masih harus ditingkatkan kembali.

Dengan hasil program K3LL yang belum sepenuhnya berhasil karena manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM di PT. Elnusa Petrofin belum tercapai dengan baik pasti akan berpengaruh kepada dampak yang dihasilkan oleh program K3LL tersebut, baik dampak kepada internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (masyarakat). Dampak yang diharapkan pada sebuah program K3 adalah sebenarnya melalui program K3LL ini diharapkan produktivitas karyawan meningkat karena karyawan terlindung dari resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan perusahaan memiliki kinerja yang baik di bidang K3LL ditandai dengan tumbuhnya budaya K3 di perusahaan serta tidak berdampak negatif terhadap lingkungan tetapi kenyataannya semua dampak yang diharapkan tersebut tidak terbukti di lapangan karena perusahaan tidak memiliki ukuran produktivitas karyawan khusus awak mobil tangki, kemudian budaya K3LL belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah K3LL yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen serta dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3LL belum menjadi bagian dari budaya perusahaan Dengan demikian berdasarkan hasil temuan penelitian evaluasi process pada program K3LL PT. Elnusa Petrofin dapat

dihipotesakan bahwa keberhasilan program K3 ditentukan oleh implementasi program yang mengacu kepada prosedur yang sesuai kebutuhan pelaksanaan program dengan serta sejalan dengan peraturan yang berlaku yang diawasi secara ketat dalam penerapannya. Ketidakberadaan atau kurang lengkapnya prosedur program menyebabkan implementasi program kurang terarah sehingga tidak dapat memenuhi tujuan dan sasaran program yang telah ditentukan walaupun secara umum hasilnya sudah baik tetapi masih ada risiko yang dapat menimbulkan kecelakaan yang dapat merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum.

Dari hasil penelitian terdahulu oleh *Occupational Safety and Health Administration, U.S. Department of Labor* serta temuan evaluasi product program K3LL PT. Elnusa Petrofin dapat dihipotesakan bahwa pengelolaan program K3 yang baik mulai dari perencanaan, penataan dan pelaksanaannya akan memberikan hasil yang positif berupa peningkatan produktivitas karyawan dan berdampak pada terwujudnya budaya keselamatan di perusahaan demikian juga sebaliknya pengelolaan yang buruk akan menimbulkan hasil dan dampak yang negative terhadap perusahaan. Hasil program K3 tidak dapat diukur hanya berdasarkan besaran-besaran nominal SPI tetapi bagaimana hasil dan dampak yang terjadi secara nyata terhadap karyawan, perusahaan dan masyarakat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1. Kesimpulan**

##### **5.1.1. Evaluasi Konteks: Peran penting Tujuan dan Sasaran Program**

Visi dan Misi perusahaan konsisten, unggul dan fisibel tetapi belum serasi; Tujuan dan sasaran program yang diwujudkan dalam manajemen transportasi pendistribusian BBM memiliki kerangka acuan yang unggul dan fisibel namun belum serasi dan konsisten dalam implementasinya; dan Program K3 konsisten, unggul dan fisibel tetapi belum berjalan sempurna karena implementasi dan pengawasan kurang baik (tidak serasi).

### **5.1.2. Evaluasi Masukan: Strategi, Prosedur dan Kegiatan Program**

Dari hasil temuan di lapangan dapat disimpulkan dalam evaluasi input (masukan) bahwa sudah ada strategi secara umum dalam menjalankan program K3 yang tertuang dalam QMS ISO 9001 tetapi belum konsisten dalam penerapannya karena masih ada SOP yang belum dibuat dan atau disahkan (menunggu approval) oleh pejabat berwenang sehingga masih terdapat kegiatan-kegiatan sesuai prosedur yang belum dijalankan

### **5.1.3. Evaluasi Proses: Pelaksanaan Proses K3LL dan Pengelolaan Program**

Dari hasil evaluasi proses di dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang mendasari implementasi proses program K3LL sudah ada tetapi dalam implementasinya tidak semua dilaksanakan karena pelaksana program adalah pihak ketiga (*outsourc*e) dalam hal ini adalah KOPEN (Koperasi Pegawai Elnusa) sehingga proses pelaksanaan dan pengelolaan program K3LL tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan.

### **5.1.4. Evaluasi Hasil: Hasil dan Manfaat/Dampak Program**

Dari hasil temuan di lapangan dapat disimpulkan bahwa indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena *Safety Performance Indicator (SPI)* sesuai target namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya hal-hal yang tidak tercantum dalam laporan tahunan perusahaan terkait kinerja program K3LL yang ada diantaranya adalah masih terdapatnya kejadian kecelakaan truk BBM yang sangat merugikan perusahaan dari segi material (uang) dan non material (tercorengnya nama baik perusahaan di mata pelanggan),

maraknya protes dan mogok kerja dari para awak mobil tangki (AMT) sebagai dampak kejadian kecelakaan kerja yang dialami AMT dan adanya indikasi program *outsourcing* dan rekrutmen AMT yang tidak sesuai prosedur yang dilakukan oleh perusahaan yang berdampak pada terjadinya kecelakaan kerja. Dalam hal manfaat/dampak program bagi perusahaan tidak ada ukuran produktivitas karyawan meningkat atau menurun sebagai acuan dampak dari implemantasi program K3LL ini (tidak ada pengukuran produktivitas AMT sebelum dan setelah program K3LL dijalankan) dan budaya *HSE* belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah *HSE* yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen, disamping itu dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya *HSE* belum menjadi bagian dari budaya perusahaan

Dari kesimpulan pada masing-masing aspek evaluasi di atas dan dihubungkan dengan perumusan masalah yang ada maka kesimpulan akhir dari evaluasi program K3LL PT. Elnusa Petrofin ini adalah sebagai berikut :

1. Upaya PT. Elnusa Petrofin untuk menyukseskan program K3LL adalah perusahaan telah menetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran program yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang tertuang dalam QMS ISO 9001 sebagai strategi umum dalam menjalankan program namun demikian dalam proses implementasinya masih belum sempurna karena prosedur kegiatan yang belum lengkap, keterbatasan sarana, prasarana dan personil serta pengawasan implementasi program yang kurang baik karena adanya alih daya (*outsource*) kepada pihak

ketiga (KOPEN) sebagai pihak yang melaksanakan program K3LL ini.

2. Dalam melakukan program K3LL seharusnya perusahaan memiliki strategi yang terarah dan lengkap (sementara ini strategi yang dimiliki hanya bersifat umum) yang tercermin dari ketersediaan prosedur yang lengkap sebagai acuan untuk melaksanakan program, dengan kurang lengkapnya prosedur kegiatan ini maka kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program tidak dapat dialokasikan dengan jelas, prosedur-prosedur ini harus di susun oleh Departemen HSE perusahaan bersama-sama dengan KOPEN sebagai pihak ketiga pelaksana program.
3. Pelaksanaan program K3LL dibandingkan dengan rencana programnya secara umum sudah sesuai namun karena rencana program tidak diperinci maka tidak ada perbandingan yang jelas antara program dengan rencananya, informasi mengenai hal ini tidak dapat teridentifikasi secara pasti, tetapi jika dibandingkan dengan acuan-acuan baku yang dikeluarkan oleh perusahaan dan Pertamina selaku pemberi pekerjaan kepada perusahaan maka dapat disimpulkan bahwa sebagian rencana (acuan baku) terpenuhi sebagian lagi tidak terpenuhi terutama dalam hal implementasi dan pengawasan programnya karena prosedur program yang tidak lengkap.
4. Keberhasilan program K3LL yang dilakukan perusahaan jika diukur dari Indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena *Safety Performance Indicator (SPI)* sesuai target tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan adanya hal-hal yang tidak tercantum dalam laporan tahunan perusahaan terkait

kinerja program K3LL yang perlu dijadikan pokok perhatian perusahaan agar keberhasilan program K3LL sesuai dengan harapan perusahaan.

## 5.2. Rekomendasi

### 5.2.1. Evaluasi Konteks: Peran penting Tujuan dan Sasaran Program

Karena penting, keberadaan Visi, Misi dan Tujuan serta sasaran harus secara berkala di evaluasi. Apakah masih relevan dengan cita-cita perusahaan atau tidak. Dewan Direksi memiliki peran inisiatif untuk melakukan review terhadap keberadaannya

Tujuan K3LL harus di evaluasi. Tujuan yang diharapkan untuk fokus kepada pengelolaan bisnis harus benar-benar tercapai. Ketua program K3LL harus memberikan rekomendasi kepada pengelola (KOPEN dan EPN) agar memeriksa kembali tentang kesesuaian tujuan dan cita-cita perusahaan. Memeriksa kembali sasaran program, apakah tenaga administrasi, petugas lapangan harus berada pada perusahaan *outsourcing*, mengingat peran strategisnya dalam mengemban tugas perusahaan di daerah atau unit. Manager SDM dan Kepala Unit Operasi harus merekomendasikan peran strategis ini kepada atasan masing-masing agar segera di usulkan ke Dewan Direksi.

Memeriksa kembali pembagian hak dan kewajiban perusahaan dengan pihak ketiga (*outsource*) dalam pasal-pasal kontrak kerjasama *outsourcing* dengan seksama dan membandingkannya dengan perundangan yang berlaku. Kurang serasinya visi, misi, tujuan dan sasaran program K3LL terjadi

karena ketidakjelasan hak dan kewajiban perusahaan dan pihak ketiga sebagai pelaksana program karena KOPEN sebagai pelaksana program sebenarnya merupakan bagian internal dari perusahaan itu sendiri sehingga pengaturan hak dan kewajiban dengan perusahaan menjadi tidak jelas. Hal ini menjadi hal yang sangat penting sebagai dasar dalam pengelolaan program K3LL keberhasilan program dapat.

Setelah itu PT. Elnusa Petrofin dalam hal ini adalah Dewan Direksi harus melakukan review terhadap Visi Misi yang ada saat ini dan mau melakukan revisi terhadap isinya, yang disesuaikan (*update*) dengan kondisi terkini dan pencapaian-pencapaian baru perusahaan, selain itu manajemen strategi perusahaan perlu ditelaah kembali terutama dalam strategi pelaksanaan program K3LL karena strategi menggambarkan sejauh mana organisasi melakukan sesuatu untuk mencapai visi dan misinya. Untuk tujuan dan sasaran program, yang dievaluasi adalah kesesuaian dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan, rumusan sasaran program K3LL yang relevan dengan misinya dan relevan dengan tuntutan dan kebutuhan *stakeholders*. Dari evaluasi konteks dapat dipastikan bahwa visi, misi dan sasaran program K3LL memiliki keunggulan dan kelayakan yang sangat tinggi serta konsisten dengan visi misi PT. Elnusa petrofin tetapi dalam implementasinya belum serasi. Dengan kata lain bahwa strategi program K3LL PT. Elnusa Petrofin sudah memiliki keunggulan, fisibilitas dan konsistensi sebagai sebuah program tetapi implemenetasi strategi program K3LL belum serasi dalam penerapannya, maka strategi beserta prosedur dalam menjalankan program K3LL harus ditinjau kembali untuk menjamin

keberhasilan program K3LL PT. Elnusa Petrofin. Jika perlu libatkan pihak dari luar perusahaan agar mendapat masukan yang lebih objektif dari kacamata orang luar perusahaan.

### **5.2.2. Evaluasi Masukan: Strategi, Prosedur dan Kegiatan Program**

Hasil temuan evaluasi input terhadap program K3LL PT. Elnusa Petrofin adalah bahwa penyebab dari *unsafe behaviour* pekerja adalah kurangnya fungsi kontrol manajemen karena tidak adanya peraturan (prosedur) yang tegas, berdasarkan hasil temuan penelitian evaluasi input program K3LL di PT. Elnusa Petrofin berkaitan dengan strategi, prosedur dan kegiatan terkait Program K3LL PT. Elnusa Petrofin dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM (Manajemen Awak Mobil Tangki/Pengemudi; Manajemen Risiko Perjalanan; Manajemen Kendaraan dan Peralatan; dan Manajemen Kontraktor) menunjukkan bahwa strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM kurang lengkap, sudah ada sistemnya tetapi belum diformalkan menjadi strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

Untuk itu maka perusahaan bersama-sama dengan KOPEN selaku pihak ketiga pelaksana program harus menyusun prosedur pelaksanaan program secara lengkap. Prosedur tidak dapat disusun hanya oleh salah satu pihak (Elnusa Petrofin saja atau KOPEN saja) karena prosedur harus disusun bersama-sama antara penentu kebijakan dalam hal ini Elnusa Petrofin dengan pelaksana program atau KOPEN dengan

memperhatikan pula acuan-acuan baku dan persyaratan-persyaratan dari pihak Pertamina sebagai pemberi pekerjaan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku.

Prosedur tersebut harus disusun dari operasi program K3LL sehari-hari. Diambil dari yang sudah berjalan, sudah terukur, dan diteliti. Menyusun prosedur harus atas arahan pimpinan perusahaan artinya pimpinan perusahaan harus terlibat langsung dalam penyusunan prosedur ini. Jadi disarankan jangan hanya mengandalkan konsultan. Karena konsultan tidak menguasai seluruhnya. Prosedur yang baik harus sederhana. agar karyawan mudah menjalankannya.

Dalam hal prosedur ini, tidak berhenti pada penyusunan prosedur saja tetapi setelah prosedur disusun maka prosedur harus disosialisasikan kepada pelaksana di lapangan dan kemudian dilakukan pengawasan dalam pelaksanaan prosedur tersebut, pihak-pihak yang tidak melaksanakan prosedur perlu diberikan sanksi.

### **5.2.3. Evaluasi Proses: Pelaksanaan Proses K3LL dan Pengelolaan Program**

Program K3LL harus diimplementasikan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan yang ada. Implementasi prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan program harus dijalankan secara efektif dan dengan menggunakan sumber daya yang efisien, berdasarkan hasil temuan penelitian evaluasi process program K3LL di PT. Elnusa Petrofin menunjukkan bahwa proses implementasi program K3LL belum dilakukan sesuai dengan yang seharusnya karena

prosedur implementasi tidak lengkap (hanya yang umum saja) sehingga dalam implementasi program masih terjadi kondisi-kondisi kerja yang tidak selamat yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum. Ketidakberadaan atau kurang lengkapnya prosedur program menyebabkan implementasi program kurang terarah sehingga tidak dapat memenuhi tujuan dan sasaran program yang telah ditentukan walaupun secara umum hasilnya sudah baik tetapi masih ada risiko yang dapat menimbulkan kecelakaan yang dapat merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum.

Manajer HSE tidak memahami tentang visi misi seperti apa yang dikehendaki perusahaan. Hal ini membuktikan, dengan sistem kewenangan terpusat, yang menjadi strategi kepemimpinannya tidak jalan. Pendelegasian tidak berfungsi, tim di unit mengambil kebijakan sendiri. Pola kepemimpinan terpusat yang dijalankan belum dibarengi dengan sistem pengendalian yang memadai..

Konsep kepemimpinan yang baik harus diimplementasikan dengan cara memberikan teladan kepada bawahan. Sebelum program di jalankan ada baiknya dikenalkan lebih dulu kepada jajaran pimpinan agar diketahui dan diminta peran aktifnya agar mengawal program tersebut saat di implementasikan. Dewan Direksi dan jajaran harus terus menerus memasyarakatkan program-program yang akan di implementasikan. Sistem kepemimpinan terpusat yang tidak jalan juga harus dievaluasi, dibuatkan sistem pendukung yang memadai dan pro tujuan. Manajemen harus mau memastikan tingkat kepemimpinan yang

dimiliki jajarannya. Agar pola pelatihan terkait peningkatan skill kepemimpinan dapat ditingkatkan.

Terkait proses pengelolaan yang dijalankan KOPEN, Elnusa Petrofin harus mau mereview kembali kerjasamanya, dan menentukan sikap agar kelangsungan bisnis tidak terancam. Mitigasi resiko yang minim agar tidak menjadi kontribusi yang signifikan akan kegagalan. Kegagalan program ini dikontribusi oleh sikap KOPEN sendiri yang kurang konsisten dalam melaksanakan tugas-tuganya sebagai pelaksana program K3LL. Pada hal, lepas dari *fee* yang “cukup atau tidak” sikap profesional-lah yang harus dikedapankan. Dewan Direksi harus tegas, agar tidak menjadi bulan-bulanan permasalahan yang sebetulnya sederhana untuk disikapi namun jika tidak menjadi prioritas, masalahnya menjadi tidak sederhana lagi. Bahkan bisa mengancam keberadaan bisnis secara keseluruhan.

#### **5.2.4. Evaluasi Hasil: Hasil dan Manfaat/Dampak Program**

Hasil dan Manfaat Terhadap Perusahaan: Perusahaan dan jajaran manajemennya harus segera melakukan langkah perbaikan secara mendasar yang mnyangkut prosedur dan pengawasan program karena manfaat program K3LL belum sepenuhnya dirasakan oleh perusahaan sekalipun indicator kinerjanya sudah baik. Pertama, melakukan *review* semua unit business yang tidak memberikan kontribusi positif terhadap program K3LL.

Kepuasan pelanggan dan keberlanjutan kontrak kerja yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu dan biasanya dilakukan tahunan atau pertahun (masa berlaku kontrak setahun) dan

kemudian diperpanjang atau juga ada kemungkinan diputus. Itu semua tergantung dari kinerja. Kunci keberlanjutan adalah tercapainya kinerja sesuai dengan yang sudah diminta dan direncanakan. Dengan pengalaman perusahaan menjalin hubungan dengan Pertamina menjadi salah satu kunci kesuksesan bisnis dimasa yang dating tetapi keberhasilan program K3LL akan menjadi kunci penting dalam kelangsungan kontrak perusahaan dengan Pertamina karena masalah K3LL akan menjadi salah satu kriteria utama dalam mendapatkan kontrak dengan Pertamina. Aktifitas truk tangki BBM & Skid tank LPG harus dilaksanakan berdasarkan rencana dan prosedur-prosedur yang dikembangkan berdasarkan tahapan perencanaan pengangkutan dan konsisten dengan kebijakan keselamatan transportasi darat milik perusahaan dan berhubungan dengan tujuan strategi.

Hasil dan Manfaat Terhadap Karyawan: Program K3LL harus dikelola dengan baik. Dampak yang diharapkan pada sebuah program K3 adalah sebenarnya melalui program K3LL ini diharapkan produktivitas karyawan meningkat karena karyawan terlindung dari resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan perusahaan memiliki kinerja yang baik di bidang K3LL ditandai dengan tumbuhnya budaya K3 di perusahaan serta tidak berdampak negatif terhadap lingkungan tetapi kenyataannya semua dampak yang diharapkan tersebut tidak terbukti di lapangan karena perusahaan tidak memiliki ukuran produktivitas karyawan khusus awak mobil tangki, kemudian budaya K3LL belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah K3LL yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen serta dampak

negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3LL belum menjadi bagian dari budaya perusahaan. Perusahaan harus lebih intensif mensosialisasikan budaya keselamatan agar berdampak kepada produktivitas karyawan yang pada akhirnya akan memberikan kesejahteraan bagi karyawan.

Hasil dan Manfaat Terhadap Masyarakat: Hasil program K3LL kepada masyarakat sekitar lebih terasa manfaatnya melalui program-program kerja yang telah dilakukan oleh PT. Elnusa Petrofin walaupun pencemaran lingkungan seperti misalnya tumpahan BBM pada saat distribusi masih ada tetapi jumlahnya masih di bawah batas maksimal yang diijinkan. PT. Elnusa Petrofin harus meningkatkan program-program kerja melalui kegiatan Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL) yang mencakup program *Corporate Social Responsibility (CSR)*, program Bina Lingkungan (BL) dan Program Kemitraan (PK), terutama kepada masyarakat yang mungkin akan mendapat dampak langsung dari kegiatan operasional perusahaan.

#### **5.2.5. Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya**

Program K3LL PT. Elnusa Petrofin jika ingin dilanjutkan dan berhasil maka perusahaan harus meninjau visi, misi, tujuan dan sasaran program, kemudian memperbaiki strategi program secara lengkap dan terarah, serta melengkapi prosedur kegiatan, sehingga proses implementasi sesuai dengan standard operation procedure (SOP) yang selanjutnya akan memastikan keberhasilan program K3LL ini.

Kemudian, peluang pengembangan riset mengenai evaluasi program K3LL ini masih terbuka untuk dilakukan,

mengingat masih terdapatnya keterbatasan dalam penelitian ini. Untuk itu, penulis merekomendasikan dilakukannya penelitian lanjutan dari penelitian yang penulis lakukan ini.

Pertama, program K3LL sebagai model program dalam implementasi K3 dalam penelitian ini telah menunjukkan adanya jejak-jejak ketidakberhasilan program dalam membangun budaya K3 di perusahaan (ketercapaian *outcome*). Maka, penulis merekomendasikan peneliti selanjutnya untuk meneliti pengembangan budaya K3 dalam perusahaan. Penelitian baru tersebut juga dapat meneliti ketercapaian *outcome* program K3 secara kualitatif dan/atau kuantitatif untuk menajamkan hasil identifikasi ketercapaian *outcome* dalam penelitian ini.

Kedua, kondisi manajemen strategi khususnya manajemen strategi SDM dapat mempengaruhi efektivitas & output program. Oleh karenanya penulis juga merekomendasikan untuk meneliti secara lebih detil tentang manajemen strategi SDM yang spesifik dan mempengaruhi efektivitas program. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode-metode penelitian kualitatif.

Ketiga, penulis juga menyarankan adanya komparasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program K3LL atau komparasi faktor yang mempengaruhi efektivitas program K3LL dengan faktor yang mempengaruhi efektivitas program dengan penelitian sejenis pada bidang bisnis yang berbeda. Dengan begitu, akan dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi program-program K3LL serupa lainnya. Komparasi ditujukan untuk mengidentifikasi persamaan atau perbedaan ketercapaian *outcome* program K3LL. Dari komparasi

ini, dapat dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun hasil penelitian tentang hal tersebut berguna bagi *assessment* awal implementasi program K3LL di semua bidang bisnis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Malthis, Robert L. & John H. Jackson (2006). ***Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Drivers Workforce***. 5<sup>th</sup> Edition, New Jersey. Prentice Hall, International Edisional Editions.
- Worthen, Blaine R., James R. Sanders & Jody L. Fitzpatrick (2015). ***Program Evaluation : Alternative Approaches and Practical Guidelines***. New York : Longman Publishers.
- Rossi, Peter H (2014). ***My Views of Evaluation and Their Origin”***, dalam ***Evaluation Roots : Tracing Theorists Views and Influences***. Edited by Marvin C. Alkin. California. Sage Publication Inc.
- Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C. (2004). ***Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System***. Washington D.C. The World Bank.
- Stufflebeam & Daniel L. & Shinkfield, Anthony J. (2007). ***Evaluation, Theory, Models & Applications***. San Fransisco. Josey-Bass.
- Stufflebeam, Daniel L (2002) ***Fundamantal Models For 21<sup>st</sup> Century Program Evaluation***. In ***Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation***. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- American Evaluation Association. ***Evaluation Definition : What Is Evaluation ?***, [http://evaluationwiki.org/index.php?title=Evaluation\\_Definition](http://evaluationwiki.org/index.php?title=Evaluation_Definition) (diakses 3 Februari 2018).
- Scriven, Michael E (2015). ***Evaluation Thesaurus***. In ***Evaluation Methodology Basic : The Nuts and Bolts of Sound Evaluation***. Edited by Jane Davidson. California. Sage Publications Inc.
- Dunn, William N (2003). ***Pengantar Analisis Kebijakan Publik***. Translated by Samodra Wibawa *et al.* Jogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Jones, Charles O (1984). ***An Introduction to The study of Public Policy***. Monterey, CA. Brooks/Cole Publishing.
- Anderson, James E (1984). ***Public Policy Making***. New York. Holt, Rinehart and Winston.
- Easton, David (1953). ***The Political System***. New York. Alfred A.Knopf.
- Dye, Thomas R (1992). ***Understanding Public Policy***. New Jersey. Prentice Hall.

Gerston, L.N (1992). ***Public Policy Making in a Democratic Society: A Guid to Civic Engagement***. New York. M.E. Sharp Inc.

Friedrich, Carl J (1996). ***Man and His Government***. New York. McGraw Hill.

Parsons, Wayne (2015). ***Public Policy : An Introductrion to The Theory and Practice of Policy Anaysis***. Translated by Tri Wibowo Susanto. Jakarta. Prenada Media.

Nugroho, Riant (2016). ***Public Policy***. Jakarta. PT Elexmedia Komputindo.

**Programme.** <http://en.wiktionary.org/wiki/programme> (diakses 26 Januari 2018).

Smith, M.E (2016). ***Evaluability Assesment : A Practical Approach***. In ***Program Evaluation : Form and Approaches***. Edited by John M. Owen. New South Wales. Allen & Unwin.

Newcomer, Kathryn E., Harry P. Hatry & Joseph S. Wholey (2015). ***Handbook of Practical Program Evaluation***. San Francisco. Jossey-Bass.

Arikunto, Suharsimi & Abdul Jabar, Cepi Safrudin (2016). ***Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoritis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan***. Jakarta. PT Bumi Aksara.

Herman, Joan L (2008). ***Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi***. Edited by Farida Yusuf Tayibnapis. Jakarta. Rineka Cipta.

Wirawan (2014). ***Evaluasi : Teori, Model. Standar, Aplikasi, dan Profesi***. Jakarta. Rajagrafindo Persada.

Chen, Huey-Tysh (2015). ***Practical Program Evaluation : Assesing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness***. California. Sage Publications.Inc.

Patton, Michael Q (1986). ***Utilised Focused Evaluation***. Newbury Park, CA. Sage Publication Inc.

Wholey, Joseph S. (2014). ***Using Evaluation to Improve Performance and Support Policy Decision Making***. In ***Evaluation Roots : Tracing Theorists Views and Influences***. Edited by Marvin C. Alkin. California. Sage Publication Inc.

Langbein, Laura & Felbinger, Claire L. (2016). ***Public Program Evaluation: A Statistical Guide***. New York. M.E. Sharpe Inc.

Cozby, Paul C (2015). ***Methods in Behavioral Research***. New York. McGraw Hill.

DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2016). ***Fundamental of Human Resource Management***. Singapore. John Wiley & Sons Pte Ltd.

- Dessler, Gary (2014). ***Human Resource Management***. New Jersey. Pearson.
- Nankervis, Alan, Compton, Robert & Baird, Marian (2017). ***Human Resource Management : Strategies & Processes***. South Melbourne. Thomson.
- Cascio, Wayne F (2015). ***Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits***. New York. McGraw Hill.
- Bernardin, H. John (2015). ***Human Resource Management : An Experimental Approach***. Singapore. McGraw Hill.
- Ivancevich, John M (2014). ***Human Resource Management***. Singapore. Mc Graw Hill.
- Stone, Raymond J (2014). ***Human Resource Management***. Queensland. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Stranks, Jeremy (2016). ***Health and Safety Handbook : A Practical Guide to Health and Safety Law, Management Policies and Procedures***. London. Kogan Page Ltd.
- Hughes, Phil & Ed Ferrett (2014). ***Introduction to Health and Safety at Work***. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Schneid, Thomas D (2016). ***Corporate Safety Compliance: OSHA, Ethics, and The Law***. New York. Taylor & Francis Group.
- Ridley, John & Channing, John (2015). ***Safety at Work***. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Mol, Tania (2013). ***Productive Safety Management : A Strategic, Multi-disciplinary Management System For Hazardous Industries That Ties Safety and Production Together***. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Kavianian, H.R. & Wentz Jr, C.A (2014). ***Occupational and Environmental Safety Engineering and Management***. New York. Van Nostrand Reinhold.
- Shell, Richard L. & Simmons, Rodney J. (2014). ***An Engineering Approach to Occupational Safety and Health in Business and Industry : An Instructional Aid***. Atlanta. Institute of Industrial Engineers.
- P.K, Suma'mur (2017). ***Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan***. Jakarta. CV.Haji Masagung.
- Polland, Ronald Jay (1989). ***Essentials of Program Evaluation***. New York. Workbook Service Provider.

- Stufflebeam, Daniel L (2002). *The CIPP Model For Evaluation*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- Stake, Robert E. (2014). *Program Evaluation, Particularly Responsive Evaluation*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- Steinmetz, Andres (2012). *The Diserancy Evaluation Model*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- Ibrahim (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Panduan Penelitan Beserta Contoh Proposal Kualitaf*. Bandung. Alfabeta,
- Creswell , JW. (2016), *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Translated by Achmad Fawaid. Jogjakarta. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Sarwono, Jonathan (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Jogjakarta. Graha Ilmu.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael (2014). *Analisis Data Kualitatif*. Translated By Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta. UI-Press
- David, Fred R. (2016). *Strategic Management : Concepts And Cases*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Wheelen, Thomas E. & J. David Hunger. (2015). *Stretegic Management And Business Policy : Toward Global Sustainability*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Enz, Cathy A. (2015). *Hospitality Stretegic Management Concepts and Cases*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones. (2015). *Essentials of Strategic Management*. 3<sup>rd</sup> Edition. Ohio. South-Western Cengage Learning.
- Collings, David G. & Geoffrey Wood. (2015). *Human Resources Management : An Critical Approach*. New York. Routledge, Taylor & Francis e-Library.

- Biswas, Bashker D. (2013). ***Compensation and Benefit Design : Applying Finance and Accounting Principles to Global Human Resource Management Systems***. USA. Bashker D. Biswas Publishing /FT Pres.
- Amstrong, Michael. (2017). ***A Handbook Of Employee Reward Management And Practice***. 2<sup>nd</sup> Edition. London. Kogan Page Limited.
- Reese, Charles D. (2014). ***Handbook of Safety and Health For The Service Industry : Industrial Safety and Health for Infrastructure Services***. Florida. CRC PressTaylor & Francis Group.
- Alli, Benjamin O. (2015). ***Fundamental Principles Of Occupational Safety And Health***. Geneva. International Labour Organization.
- Roughton, James E. dan James J. Mercurio (2014). ***Developing an Effective Safety Culture : A Leadership Approach***. Boston. Butterworth–Heinemann.
- Slates, Kevin, Ed.D., M.P.A (2008). ***A Case Study of a Voluntary Protection Program***. Indiana. Journal of SH&E Research. Vol.5 No.1.
- Bowie, Paul, Halley, Lyn, Blamey, Avril, Gillies, Jill & Houston, Neil (2017). ***Qualitative Evaluation of The Safety and Improvement in Primary Care (SIPC) Pilot Collaborative in Scotland: perceptions and experiences of participating care teams***. Downloaded from <http://bmjopen.bmj.com/> on November 23, 2017 - Published by group.bmj.com
- Yakubu, D.M & Bakri, I.M (2013). ***Evaluation of Safety and Health Performance on Construction Sites (Kuala Lumpur)***. Journal of Management and Sustainability Vol. 2 No. 2. ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Redinger, C.F, Levine, S.P, Blotzer, M.J, & Majewski, MP (2002). ***Evaluation of an Occupational Health and Safety Management System Performance Measurement Tool—III: Measurement of Initiation Elements***. AIHA Journal 63:41–46.
- Eskandar, Davood, Jafari, Mohammad Javad, Mehrabi, Yadollah, Pouyakian, Mostafa, Charkhand, Hossein & Mirghotbi, Mostafa (2017). ***A Qualitative Study on Organizational Factors Affecting Occupational Accidents***. Iran J Public Health, Vol. 46, No.3, Mar 2017, pp.380-388
- Chinda, Thanwadee (2014). ***Organizational Factors Affecting Safety Implementation in Food Companies in Thailand***. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE) 2014, Vol. 20, No. 2, 213–225. ISSN: 1080-3548 (Print) 2376-9130 (Online)

Muthuviknesh, R. & Kumar, K. Anil (2014). ***The Effect of Occupational Health and Safety Management on Work Environment : A Prospective Study***. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies. Volume 2, Issue 6, June 2014. ISSN: 2321-7782.

Prasetyo, Eko & Wahyuningsih, Sri (2014). ***Pengembangan Model Kebijakan Behaviour Safety Culture Dalam Rangka Peningkatan Keamanan Dan Kesehatan Lingkungan Kerja***. Jurnal Kesehatan Masyarakat Cendikia Utama. Vol. 2, No. 1 Agustus 2014. ISSN : 2338-6347

Tjakra J, Marisca Imaculata Firani Mentang, Langi, J. E. Ch., & Walangitan, D. R. O (2013). ***Evaluasi Penerapan Sistem Manajemen K3 Pada Peningkatan Fasilitas PT. Trakindo Utama Balikpapan***. Jurnal Sipil Statik Vol.1 No.5, April 2013 (318-327) ISSN: 2337-6732

Luckyta, Dhinar Tiara Luckyta & Partiw, Sri Gunani (2012). ***Evaluasi dan Perancangan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dalam Rangka Perbaikan Safety Behaviour Pekerja (Studi Kasus : PT. X, Sidoarjo)***. Jurnal Teknik ITS. Vol. 1 No. 1 (Sept. 2012). ISSN: 2301-9271

Occupational Safety and Health Administration, (2012). ***Injury and Illness Prevention Programs (White Paper)***. U.S. Department of Labor

Meridian Research, Inc (1994). ***Worker Protection Program In Construction (Final Report)***. Office Of Program Evaluation, Occupational Safety and Health Administration, U.S. Department of Labor

***Laporan Tahunan PT.Elnusa Tbk***, 2014 - 2016

***Dokumen Contract Safety Management System***. PT. Elnusa Tbk, 2014

***UU No.1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja***.

***UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 86 dan Pasal 87***.

***PP No. 50 tahun 2012 tentang Sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja***.

***Peraturan Menteri Tenaga Kerja RI No. Per-05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen K3***.