

Eka Rakhmat Kabul

MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA :

Evaluasi Program Keselamatan
dan Kesehatan Kerja dalam Konteks
Manajemen Sumber Daya Manusia



MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA : Evaluasi Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (MK3) adalah salah satu bagian dari tata kelola perusahaan yang perlu mendapat perhatian khusus dalam keseluruhan tata kelola operasional perusahaan. Belum efektifnya penerapan MK3 dalam sebuah perusahaan disebabkan karena program K3 yang dijalankan belum sesuai dengan kaidah-kaidah dan aturan-aturan yang seharusnya, samping ketidakmampuan perusahaan dalam mengevaluasi program K3 yang dijalanannya tersebut. Buku ini menguraikan dasar-dasar dan teori serta cara melakukan evaluasi terhadap sebuah program K3 untuk mengetahui apakah program K3 telah berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atau tidak serta apa saja faktor-faktor yang mengarah pada keberhasilan atau kegagalan program dan manfaatnya bagi karyawan dan perusahaan.

Evaluasi program K3 yang dijadikan sebagai contoh pembahasan dalam buku ini menggunakan pendekatan evaluasi *Context Input Process Product (CIPP)* yang meliputi: Evaluasi *Context (C)*: Pentingnya tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan program; Evaluasi *Input (I)*: Strategi, prosedur dan kegiatan program; Evaluasi *Process (P)*: Proses implementasi program; Evaluasi *Product (P)*: Hasil dan manfaat dari program. *CIPP* ini telah banyak digunakan untuk mengevaluasi program dan terbukti dapat mengidentifikasi permasalahan yang sering terjadi pada pelaksanaan sebuah program. Dalam buku ini juga di uraikan beberapa alternatif metoda lain selain *CIPP* yang dapat digunakan untuk mengevaluasi program K3. Evaluasi program dalam buku ini juga menekankan pada aspek Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal rekrutmen dan seleksi serta pengelolaan alih daya (*outsourcing*) dan kontrak kerja serta Manajemen Strategi untuk pengelolaan program K3.

Buku ini dapat digunakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam bidang pengelolaan dan evaluasi K3 baik mahasiswa, dosen, peneliti maupun pelaksana dan pengambil kebijakan dan program K3 di perusahaan.



MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA :

EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN DAN KESEHATAN
KERJA DALAM KONTEKS MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA

Eka Rakhmat Kabul



pena persada
PENERBIT CV. PENA PERSADA

MANAJEMEN KESELAMATAN
DAN KESEHATAN KERJA
EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN DAN KESEHATAN
KERJA DALAM KONTEKS MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA

Penulis:
Eka Rakhmat Kabuli

Editor:
Wawan Kurniawan

ISBN: 978-621-715-022-4

Design Cover:
Siti Nurul Bihani

Layout:
Nisa Fakhria

Penerbit CV. Pena Persada
Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto-Selatan, Kab. Banyuwangi
Jawa Tengah

Email: penerbit.penapersada@gmail.com
Website: penapersada.com Phone: (0281) 777188

Anggota IKAPI

All right reserved
Cetakan pertama: 2020

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
menyebarkan karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin
penerbit

KATA PENGANTAR

Pengetahuan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dalam kegiatan di perusahaan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Tentunya sangatlah penting sebuah perusahaan memelihara sumber daya manusia agar dapat membantu dalam tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan oleh perusahaan akan menimbulkan keresahan,turnover yang semngat dan logorahat kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang tercapai. Hal ini tentunya akan sangat merugikan bagi perusahaan.

Buku MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA: Evaluasi Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh Dr. Ir. Eka Rakhmat Kabuli, M.Sc ini sangat penting dibaca dan dimaknai sesuai materinya karena di dalamnya telah dijelaskan mengenai makna Manajemen dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia, Evaluasi Program, Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja dan selak-belakunya. Buku ini diimpung memberikan sebuah pengetahuan dan wawasan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal pengelolaan K3, buku ini juga dapat dijadikan sebagai salah satu acuan tentang bagaimana organisasi/perusahaan melakukan evaluasi terhadap sebuah program melalui pendekatan yang linier dan komprehensif yang dapat digunakan oleh berbagai pihak baik sebagai penerima keluhan/program, pelaksana program, peneliti dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam praktik evaluasi program terutama program Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Saya mengucapkan baik kehadiran buku ini, semoga bermanfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen.

Prof. Dr. Ir. Yudi Yulius, MBA
Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta
(Guru Besar Bidang Ilmu Manajemen)

PENGANTAR PENULIS

Seperti pujii semesta kita puji Tuhan kebesaran Allah SWT atas segala nikmat dan kemuliaannya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul "MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA: Pendekatan Evaluasi Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dalam Kurikulum Manajemen Sumber Daya Manusia". Penulis menyadari terga bantuan dan masukan dari berbagai pihak dalam penyelesaian buku ini, sangatlah sulit bagi Penulis untuk menyelesaikannya.

Buku ini berisi mengenai bagaimana mengevaluasi sebuah program Manajemen Sumber Daya Manusia terutama dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja dengan menggunakan faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan program serta manfaat yang diperoleh dan implementasi program Keselamatan dan Kesehatan Kerja tersebut bagi karyawan dan perusahaan. Evaluasi program Keselamatan dan Kesehatan Kerja harus dilakukan secara dan sistematis, mulai dari perencanaan program, penentuan program, proses pelaksanaan program, hingga kepada hasil program melalui pendekatan-pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Program.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam buku ini yang harus diperbaiki dan dikembangkan. Oleh karena itu kritik, saran dan masukan dari buku ini sangat penulis harapkan. Semoga buku ini dapat bermanfaat yang sebesar-besarnya bagi para-pelajar yang berkepentingan dalam hal Manajemen Sumber Daya Manusia dan KH yaitu para mahasiswa, pengajar, peneliti, pengelola perusahaan maupun masyarakat umum.

Akhirnya penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam penulisan buku ini. Sekian dan terimakasih.

Jakarta, 2021

Ika Ekhmat Kholil

"Setiap jalan akan menemukan takdirnya dan setiap takdir akan menemukan jalannya."

Lintak keluarga yang selalu memberikan inspirasi :
Bunda Arita Octaviana
Ay Ragnar Faukar Eka
Adik Rolid Muhammad Nayif

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... 01
 PENGANTAR PENULIS..... 02
 DAFTAR ISI..... 03
BAB I PENDAHULUAN
 A. Kebijakan dan Standarisasi Teknis Penerapan K3..... 1
 B. Permasalahan K3 pada Industri Akalai dan Teknik Sumber Daya Manusia..... 5
BAB II KONSEP EVALUASI PROGRAM/KEBIJAKAN
 A. Konsep Evaluasi..... 12
 B. Konsep Kebijakan/Program..... 14
 C. Evaluasi Program..... 20
BAB III KONSEP PROGRAM YANG DIEVALUASI
 A. K3 Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia..... 24
 B. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)..... 25
 C. Contoh Program K3 Pada Sebuah Perusahaan..... 32
 1. Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Program..... 33
 2. Kegiatan Program..... 34
 3. Kegiatan Program..... 35
BAB IV ALTERNATIF MODEL EVALUASI DAN PEMILIHAN MODEL
 A. Model Evaluasi..... 40
 B. Pemilihan Model Evaluasi yang Digunakan..... 50
BAB V EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (KASUS PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI BAHAN BAKAR MINYAK DAN GAS)
 A. Evaluasi Context: Peran Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Implementasi Program..... 57
 B. Evaluasi Input: Strategi, Prosedur dan Kegiatan dalam Mendukung Program K3..... 76
 C. Evaluasi Process: Proses Pelaksanaan Program K3..... 134
 D. Evaluasi Product: Hasil dan Manfaat Pelaksanaan Program K3..... 179
BAB VI PENUTUP
REFERENSI..... 234

**BAB I
 PENDAHULUAN**

A. Kebijakan dan Standarisasi Teknis Penerapan K3

Berdasarkan Undang-undang No.1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja pemerintah telah merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis dalam penerapan K3 dengan melaku produktivitas keorganisasian, pendekatan teknis dan pendekatan individu tenaga kerja. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) mulai diterapkan di Indonesia sejak tahun 1996, penerapannya berlatar wahai bagi perusahaan yang memperkerjakan tenaga kerja sebanyak seratus orang atau lebih, dan atau menghidupkan potensi bahaya yang ditimbulkan oleh karakteristik proses, atau bahan produksi yang dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran, pencemaran dan penyakit akibat kerja sebagaimana di tetapkan dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja No.05/Men/1996. Kemudian tersebut juga diperkuat oleh Undang-undang No.13 Tahun 2003 dan yang terbaru adalah PP No.90 tahun 2012 tentang Sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Namun saat ini pelaksanaan K3 di Indonesia masih menghadapi kendala baik dari pemerintah, pengusaha, maupun para pekerja sendiri. Ada tiga hal yaitu kurangnya konsistensi dan *commitment* dan pemertintahan (legislatif) pemegang politik anggaran dengan para yang proporsional terhadap gerakan K3, kurangnya perhatian pemerintah dalam mengpromosikan secara konstitusional dan profesional ke dewan umum anggaran program, dan masyarakat pelaku K3 pengusaha dan pekerja belum memprioritaskan safety first. Jadi safety first itu belum dibudayakan dan membudaya di lingkungan pekerja. Yang tak kalah penting, adalah insyektivist yang lebih tegas dan pemerintah. Pengawasan sanksi yang ringan jika terjadi suatu kecelakaan adalah salah satu

lebih lanjutnya ini menuntut keselamatan. Kelahiran perusahaan yang serba-mula merupakan di pada lingkungan, dan kurangnya pengawasan pelaksanaan SMK3 dari pemerintah merupakan dua penyebab besar kematian terhadap pekerja. Negara kaya sering mengabaikan pekerjaan bertulis ke negara miskin dengan upah buruh yang lebih murah dan standar keselamatan pekerja yang lebih rendah juga. Selain itu, di negara-negara berkembang seperti Indonesia, undang-undang keselamatan kerja yang berlaku tidak secara otomatis meningkatkan kondisi di tempat kerja, disamping hukuman yang sangat berat yang melanggar peraturan. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi pada program-program K3 yang akan dilaksanakan ataupun yang sudah dilaksanakan di setiap perusahaan untuk mengukur keberhasilan dan manfaatnya melalui suatu model evaluasi yang COOR untuk setiap perusahaan.

Permasalahan K3 pada semua sektor industri di Indonesia hingga saat ini masih menyisakan beberapa masalah yang sangat krusial sehingga SMK3 dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian pengakuan dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna menciptakan tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. Salah satu industri yang kerap menimbulkan risiko tinggi dalam kecelakaan dan penyakit akibat kerja adalah industri yang bergerak dalam bidang minyak dan gas bumi pada di sektor hulu, yaitu pada kegiatan pengolahan dan pengaliran. Selain itu, pada sektor hulu yaitu pada kegiatan pengolahan dan distribusi juga memiliki risiko yang hampir sama dengan sektor hulu. Risiko ini meliputi aspek finansial, kecelakaan, ketukaran, letakan, penyakit akibat kerja, dan dampak lingkungan. Berkeson dengan hal tersebut maka pemerintah melalui Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi mengeluarkan Kepmenakeritans No.Kep.244/Men/X/2007 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Industri Minyak dan Gas Bumi Serta Panti

Bumi dan Sektor Industri Minyak dan Gas Bumi Hulu Hulu (Sejatering) Bidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Kepmenakeritans ini dikeluarkan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan-perusahaan yang bergerak pada industri minyak dan gas bumi baik pada sektor hulu hulu melaksanakan SMK3 sebagai upaya untuk menciptakan standar kompetensi kerja dalam hal K3.

Industri Hulu Migas merupakan penyediaan jasa/kegiatan usaha yang berurusan pada kegiatan pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan/atau magasi produk minyak dan gas (migas) sejak diestakukannya deresipasi migas, terdiri perubahan pada pasar di sektor hulu migas dari pola beroperasi menjadi kegiatan yang terbuka melalui mekanisme pasar.

Bahan bakar minyak dan gas sebagai bahan kimia di satu pihak memang mulai perlu bagi pembangunan untuk keberlanjutan dan kemakmuran bangsa, namun di pihak lain penggunaan dan pengolahan bahan kimia sering membawa dampak negatif bagi kesehatan dan keselamatan pekerja serta kelentaran lingkungan hidup bila tidak dikelola dengan baik dan penanganannya tidak dilakukan dengan dampak negatif yang bisa timbul dan merakit fisik, kimia dan mekanik antara bahan berbahaya dan beracun (B3) dengan manusia, kendaraan lain maupun dengan lingkungan sekitarnya. Salah satu perusahaan yang menggunakan proses pengangkutan dalam sistem kerjanya adalah PT Pertamina (Persero) yakni digunakan dalam hal pemasaran TT Pertamina (Persero) menggunakan beberapa jenis pengangkutan diantaranya adalah tangkang, mobil tangki, dan truk pengangkut. Umumnya untuk menyebarkan produknya ke konsumen yakni BBM, PT Pertamina (Persero) menggunakan sarana pengangkutan berupa mobil tangki. Pada proses pengangkutan yang menggunakan mobil tangki ini masih sering terjadi kecelakaan yang berakibat fatal seperti terjadinya ketukaran dan atau ledakan. Beberapa contoh kejadian kecelakaan yang terjadi di PT Pertamina (Persero) seperti yang dibuktikan oleh beberapa

media masa. Kasus pertama sebuah mobil tangki milik petaruna tergelincir-melodak. Akibat kejadian tersebut tiga orang meninggal dan lima rumah warga terbakar (Jusaidi, 2010 www.liputan6.com). Kasus kedua, terjadi kecelakaan busuram yang menyebabkan mobil tangki pengangkut premix tersebut mengalami rem blong saat kejadian (Rozula, 2011 www.lanangnews.com). Kasus ketiga, sebuah busu aru mobil tangki milik PT. Pinaroma gorontalo terbakar, diduga mobil tersebut terbakar karena tumbukan pecahan api dari mesin kendaraan, tidak ada korban dalam kejadian ini (Peanryo, 2011 www.kompas.com). Berdasarkan kasus diatas maka dapat disimpulkan bahwa proses pengangkutan bahan kimia khususnya minyak bahan kimia harus mendapat perhatian lebih. Hal ini dikarenakan, apabila terjadi kecelakaan dalam laju bahan kimia (BBM) akan dapat menyebabkan kecelakaan berupa kebakaran dan ledakan.

Hal yang sama juga terjadi di luar negeri, sebuah penelitian yang dilakukan oleh peneliti dari Newcastle University, UK menyebutkan bahwa kecelakaan yang melibatkan transportasi produk minyak bumi di jalan raya lebih dikaitkan dengan frekuensi tinggi kejadian dan konsentrasi komunitas yang tinggi di negara berkembang. Menggunakan Nigeria sebagai contoh kasus, dalam penelitian tersebut diteliti 2518 kecelakaan yang melibatkan truk dari tahun 2007-2012 dengan kerangka kerja penilaian risiko yang disesuaikan. Hasilnya menunjukkan 79% kecelakaan terjadi disebabkan oleh faktor manusia, terutama 3847 mengemudi berbahaya. Lebih dari 70% dari kecelakaan yang terjadi tersebut merupakan kebakaran dan ledakan 81% dari kecelakaan mengakibatkan baik cedera, korban jiwa atau keduanya. Sebagian besar dari 922 kecelakaan dengan korban jiwa merusak 1.5 kematian dengan frekuensi terjadinya 0,001 Sekitar 7 juta USD diperkirakan sebagai biaya rata-rata per kecelakaan. Perkiraan biaya yang signifikan tersebut seharusnya memotivasi perbaikan desain kebijakan pada tingkat

negara (http://www.researchgate.net/publication/279869308_Risk_assessment_of_petroleum_product_transportation_by_mid_A_framework_for_regulatory_improvement, diakses 1 Oktober 2018).

B. Permasalahan K3 pada Industri Akibat Faktor Sumber Daya Manusia

Salah satu akar permasalahan K3 pada industri adalah faktor sumber daya manusia (SDM). Terkait dengan SMK3 secara umum terdapat beberapa kecelakaan yang diakibatkan masalah SDM, yaitu:

1. Pengelolaan SDM yang buruk, dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, pelaksanaan monitoring serta pengendaliannya.
2. Penggunaan peraturan tidak sesuai dengan kotornannya.
3. Tidak menjalankan standar keselamatan kerja dan prosedur kerja.

Di dalam suatu perusahaan, SDM merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Berbagai jenis organisasi meningkatkan perhatian terhadap perencanaan dan upaya meningkatkan kinerja K3 melalui pengendalian mutu K3 yang konsisten dengan kebijakan dan sasaran K3-nya. Hal ini dilakukan dengan peningkatan peranan perundang-undangan, pengembangan kebijakan ekonomi dan tindakan lain yang memajukan kemajuan praktik K3 yang baik, dan meningkatnya perhatian tentang su K3 oleh pihak yang berkepentingan.

Banyak organisasi telah melakukan evaluasi melalui audit K3 untuk menilai kinerja K3-nya namun dalam pelaksanaannya dilakukan secara mandiri sehingga belum tentu memadai untuk menjamin bahwa kinerja organisasi akan secara berkelanjutan memenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan dan kebijakan. Agar efektif, evaluasi dan audit K3 tersebut harus dilaksanakan dalam suatu sistem manajemen yang terstruktur dan terintegrasi dalam organisasi.

Upaya pencegahan dan pengendalian bahaya kerja yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja dapat dilakukan dengan penerapan SMK3. Oleh karena itu jika suatu perusahaan tidak menerapkan SMK3 atau penerapannya masih kurang tepat (buruk) maka dapat mengakibatkan kecelakaan-kecelakaan kerja.

Terjadinya kecelakaan kerja tentu saja merupakan masalah yang besar bagi kelangsungan suatu usaha atau sistem. Kerugian yang diderita tidak hanya berupa kerugian materi yang cukup besar namun lebih dari itu adalah timbulnya korban jiwa yang tidak sedikit jumlahnya. Kebutuhan sumber daya manusia itu merupakan kerugian yang sangat besar karena manusia adalah satu-satunya sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Namun apakah hanya itu kerugiannya? Tidak. Menyangkut nilai-biaya orang yang mulai menyadari dan memahami bahwa akibat kecelakaan kerja itu cukup merugikan seperti adanya korban jiwa, korban luka, biaya pengobatan, dan terjadinya kerusakan properti. Namun pemahaman ini belum cukup mengingat ternyata kerugian yang ditimbulkan akibat adanya kecelakaan kerja lebih dari itu.

Hal tersebut terutama pada perusahaan yang memiliki tanggung jawab kecelakaan dan penyakit kerja seperti perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi.

Program K3 Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) merupakan kepatan K3 pada industri hulu migas yang masuk dalam kategori sangat diperkembangkan walaupun tidak secara pelaksanaannya pada industri hulu. Penerapan K3 pada semua proses kerjanya harus dilakukan dengan sangat serius. Hal ini terkait dengan ciri-ciri bisnis perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi yang melakukan pendistribusian bahan bakar minyak dan gas (BBM). BBM yang ditambatkan sangat mahal dan sangat menyulitkan apabila para pihak tidak memperhatikan urusan-urusan K3 tersebut. Perusahaan harus

mempertahankan aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L) 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 itu perusahaan harus menyadari bahwa aspek K3 merupakan salah satu elemen yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam kriteria perusahaan tingkat keselamatan, kapabilitas dan performa perusahaan. Sehingga perusahaan perlu menetapkan target yang diamanatkan di setiap lapangan kerjanya. Kejadian kecelakaan kerja dalam proses kerja di perusahaan jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi masih saja terjadi sehingga manajemen perusahaan memandang program K3 yang sudah dilaksanakan perlu ditinjau kembali, terlebih lagi apabila saat ini ada proses kerja yang dilakukan oleh pihak ketiga (outsouring) sehingga program K3 harus dievaluasi secara menyeluruh baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan hasilnya.

Masalah-masalah yang terkait dengan K3 pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi yang terjadi adalah seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Kejadian Kecelakaan Truk BBM Pertamina

No.	Kejadian	Sumber
1	Kecelakaan truk tangki bermuatan BBM Jenis Pertamina yang mengalami kecelakaan tunggal di jalur Trans Ketan Kepi di Pulo, Sulawesi Utara. Prediksi sementara diduga truk BBM tersebut mengalami rem blong, kerugian material diperkirakan mencapai Rp. 480.000.000.	https://portal.sulawesi.com/mobil-truk-tangki-transportir-kehilangan-dan-masuk-jarang-di-jalur-kebutan-kepi/

2	Satu unit truk pengangkut bahan bakar minyak (BBM) jenis Pertamina dan premium yang melaju menuju area parkir polibahan terguling. Sopir sopir tak dapat menguasai truk bermuatan 10 ton BBM itu.	http://haloporan.peskal.co/real/news/181-613-truk-bermuatan-10ton-mp-3214-ula-terguling
3	Satu unit truk tangki yang mengangkut 30 ribu liter bensin terguling di Jalan A Yani km 17/01 Alkitabnya muatan berserai semir. Rp 50 juta tumpah ke jalan dan part di depan Kantor Polsek Cambui. Kecelakaan terjadi karena truk mengalami pecah ban belakang sebelah kiri.	http://www.tribunnews.com/regional/2017/06/30/truk-tangki-terguling-30-ribu-liter-bensin-tersebar-ke-pant
4	Mobil tangki BBM milik Pertamina B 9036 SEH terguling di Jalan Raya Tegay Berman, Cibirong, Kabupaten Bogor. Kemungkinan kecelakaan ini terjadi karena jalan licin atau pengemudi tidak mengoper gigi hingga mobil truk ini mender, menabrak motor van terbak.	https://regional.kompas.com/read/2016/04/15/11095371/Mobil-Tangki-BBM-Pertamina-Terguling-Satu-Citra-Terbak

Sumber: Ditolak Dan Berbagai Sumber Media Online

Masih banyak kejadian-kejadian lain selain yang disebutkan pada tabel di atas dan dampak dari kecelakaan-kecelakaan tersebut berupa materiil maupun non materiil yang harus menjadi perhatian khusus. Masalah lainnya adalah tawang masalahnya protes dan mogok kerja dan para awak mobil tangki (AMT). Protes dan mogok kerja AMT Pertamina adalah bentuk dari permasalahan yang menjadi persoalan di berbagai depot. Peristiwa dilakukan oleh peserta mogok kerja termasuk AMT di Depot Plumpang, Jakarta Utara. Dalam mogok kerja yang dilakukan, awak mobil tangki juga membuat surat pernyataan mengenai kecelakaan kerja yang mereka alami. Surat pernyataan itu dibuat sebagai pengakuan kesakitan para korban kecelakaan kerja awak mobil tangki Pertamina. Perusahaan jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi selalu lyaas tanpa terhadap kecelakaan kerja AMT menjadi korban, tapi tidak mendapat perhatian dari perusahaan bahkan perusahaan tidak bertanggung jawab dalam pembiayaan pengobatan mereka. Akibat, para AMT yg menjadi korban kecelakaan ini akhirnya mau tidak mau mengeluarkan biaya sendiri untuk pengobatan. Perusahaan juga sering terlambat membayar premi BPJS. Sehingga BPJS kesehatan tidak bisa dipakai ketika diturunkan. Padahal, pekerja dipotong upahnya untuk BPJS tiap bulan. Bahkan, perusahaan memaksa buruh mennganti uang kerusakan kendaraan dan dampak kecelakaan. Bahkan salah seorang AMT dari depot Banyuwangi mengaku, ia mengalami kecelakaan kerja karena ada kesalahan teknis ketika mobil mengganti filter di bengkel. Naas, gas mobil meledak tanpa sengaja dan melosor menabrak warung dan rumah orang bukes. Awalnya, ia mendengar kabar perusahaan mengganti biaya dampak kecelakaan tersebut. Namun, ia mengesampingkan data ketika gasnya dipotong tiga bulan sebagai ganti rugi (<http://bunda.co/gas-sopir-tangki-pertamina-dituntut-untuk-ganti-rugi-kecelakaan-kerja/>, 6 Juli 2017). Permasalahan lain tentang SS diperusahaan jasa transportasi bahan bakar minyak dan gas bumi yang disebabkan oleh buruh AMT adalah karena

perusahaan menggunakan AMT adalah ini untuk menggunakan AMT yang di 250K masa karena perusahaan terhadap kondisi kerja tidak memuaskan. AMT adalah tidak memiliki kemampuan mengatur mobil bermuatan bahan bakar masalah meladak itu. AMT bantuan/cadutan secara skill belum menguasai. Contohnya saja kejadian terakhirnya adalah truk tangki Pertamina di Meruya, Jakarta Barat. Terlihat, banyak AMT cadutan tidak memiliki pelatihan. Untuk dapat menjadi AMT sebenarnya melalui mekanisme pelatihan tertentu karena AMT untuk transportasi bahan bakar minyak dan gas memerlukan keterampilan khusus. Seseorang tidak dapat menjadi AMT jika tanpa melalui proses pelatihan. Kejadian lainnya adalah ketika truk tangki bermuatan 32 ribu liter bahan bakar terbakar pada 21 Juli 2017, di tol Meruya, Jakarta Barat. Kejadian akibatnya bermula dari pecah ban. Kecelakaan truk tangki kerap terjadi karena buruh dipaksa bekerja dalam jam kerja panjang. Sementara, para buruh AMT tersebut terus berada dalam status kontrak (*outsourcing*) sehingga tidak mendapatkan hak-hak sesuai seperti lembur, BPJS, dan liburan kerja (<http://harusan/awak-mobil-tangki-bertuas-rantai-sehaban-lubukaran-mobil/>, 21 Juli 2017).

Walaupun diyakini bahwa perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk perusahaan menuju perbaikan dan pengendalian kecelakaan untuk meningkatkan kualitas umur perusahaan namun permasalahan K3 yang disebabkan oleh buruknya pengelolaan SDM yang dalam hal ini AMT masih saja terus terjadi. Program-program yang dilakukan untuk menuju perbaikan diantaranya adalah perbaikan prosedur yang ada, pemilihan mitra kerja sebelum dilakukan kerja sama terkait operasional, pelatihan pekerja mengenai K3 sebelum bekerja di lapangan, penanaman budaya K3 di setiap lini manajemen, serta mengimplementasikan program prosedur melalui kegiatan *management inspection*. Walaupun suatu usaha perbaikan telah dijalankan dan secara umum sudah terlihat keadaannya namun tetapi masih saja terjadi kecelakaan kecelakaan mobil tangki dan AMT yang terjadi, hingga

demikian program K3 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 K3 dapat dijalankan lebih baik lagi.

BAB II KONSEP EVALUASI PROGRAM/KEBIJAKAN

A. Konsep Evaluasi

Wertien, Sandars dan Fitzpatrick, (2015:5) menyatakan bahwa "Evaluation is the identification, clarification, and application of defensible criteria to determine an evaluation subject's value (worth or merit) in relation to those criteria". Artinya, evaluasi adalah identifikasi, klarifikasi, dan penerapan kriteria yang dipertahankan untuk menentukan nilai suatu objek evaluasi (layak atau bernilai) dalam konteksnya/bertujuan tertentu.

Definisi lain dari Ross, (2014:127) adalah "Evaluation is provide credible information that can aid in the information of public policy, in the design of programs, and in the assessment of its effectiveness and efficiency of social policies and social programs". Artinya, evaluasi adalah memberikan informasi yang kredibel yang dapat membantu dalam informasi kebijakan publik, dalam desain program, dan dalam penilaian efektivitas dan efisiensi kebijakan sosial dan program-program sosial.

Kusik dan Riset, (2004:12) mendefinisikan evaluasi sebagai berikut:

Evaluation is the systematic and objective assessment of an ongoing or completed project, program, or policy, including its design, implementation, and results. The aim is to determine the relevance and fulfillment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact, and sustainability.

Artinya Evaluasi adalah penilaian sistematis dan objektif pada proyek, program atau kebijakan yang sedang berlangsung atau yang sudah selesai, termasuk desain, pelaksanaan, dan hasil. Tujuannya adalah untuk menentukan relevansi dan pemenuhan tujuan, pengembangan efisiensi, efektivitas, dampak dan keberlanjutan.

Shufflecom dan Shokfield, (2007:9) mengutip definisi evaluasi dari Joint Committee on Standards for Educational Evaluation yaitu "Evaluation is the systematic measurement of the worth or merit of an object". Artinya evaluasi adalah penilaian yang sistematis dan nilai atau manfaat dari sebuah objek.

Shufflecom, (2002:15) sendiri mendefinisikan bahwa "Evaluation is a study designed and analyzed to assess some evidence to assess an object's merit and worth". Artinya evaluasi didefinisikan sebagai studi yang dirancang dan diselenggarakan untuk membantu audience (orang yang secara langsung atau tidak langsung berurusan dengan evaluasi) untuk menilai kualitas dan manfaat suatu objek.

Sementara itu definisi evaluasi menurut American Evaluation Association adalah "Evaluation involves assessing the strengths and weaknesses of programs, policies, personnel, products, and organizations to improve their effectiveness". Artinya evaluasi melibatkan menilai kekuatan dan kelemahan program, kebijakan, personal, produk, dan organisasi untuk meningkatkan efektivitas mereka (<http://www.eval.org/p/bl/es/blogid=2&blogid=4>, diakses 5 Maret 2018).

Menurut Scriven, (2015:1) menyatakan bahwa "Professional evaluation is defined as the systematic determination of the quality or value of something". Artinya evaluasi profesional didefinisikan sebagai penentuan sistematis dari kualitas atau nilai dari sesuatu.

Definisi lain menurut Dunn, yang diterjemahkan oleh Wibawa (2003:132) berpendapat bahwa "Evaluasi adalah prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk mengidentifikasi alternatif mengenai nilai atau manfaat dari suatu kegiatan atau di masa lalu dan atau di masa depan".

Dari definisi-definisi evaluasi di atas 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 mendapatkan kejelasan atau menentukan nilai dari sebuah program atau kegiatan. Ketika kita mengevaluasi kita

mempaparkan informasi tentang upaya atau 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 kriteria yang ditetapkan akan kondisi terhadap yang hasil program diukur dengan langsung dari tujuan terdahulu dan tujuan program.

B. Konsep Kebijakan/Program

Kebijakan pada konsep ini ditempatkan sebagai suatu program yang akan direalisasi yang menjadi objek kajian, yaitu kebijakan yang berkaitan dengan permasalahan K3, baik dalam bentuk rangkaian perundang-undangan maupun keputusan-keputusan pemerintah lainnya mengenai K3 sebagai upaya untuk penanggulangan masalah kesehatan dan penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan dalam rangka mendukung menciptakan kondisi kerja yang aman, nyaman dan produktif, suatu kebijakan pemerintah yang menjadi acuan dalam konsep ini adalah kebijakan K3 yang dibuatkan oleh perusahaan baik kebijakan secara kelembagaan (perusahaan secara umum) maupun kebijakan perusahaan secara personal. Pengertian tentang kebijakan ini sendiri sampai saat ini masih dipergunakan oleh pendapat para ahli terdahulu yang ada di dalam buku-buku klasik tentang kebijakan.

Konsep kebijakan ini sendiri pada hakikatnya bukan berarti kebijakan itu hanya dari pemerintah selaku pembuat kebijakan saja (kebijakan publik) karena kebijakan itu dibicarakan oleh siapa saja.

Menurut Jorck, (1984:26) menyatakan bahwa "Policy is a device made by someone that provides for behavioral responses and activities associated with governmental efforts to reach public purposes". Artinya bahwa kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh seseorang yang memberikan untuk konsentrasi pengalangan perilaku terkait dengan upaya pemerintah untuk menyelesaikan masalah publik.

Anderson, (1984:7) memberikan definisi bahwa "Policy is defined as relatively stable, program course of action followed by an actor or actors in dealing with a problem or matter of concern". Hal ini mengandung arti bahwa kebijakan adalah sebagai serangkaian tindakan yang menguraikan tujuan tertentu yang dilakukannya dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Anderson juga mendefinisikan pengertian kebijakan publik secara umum bahwa kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat pemerintahan.

Definisi kebijakan menurut Dunn yang diterjemahkan oleh Wibisono (2003:132) adalah "Tela ketergantungan yang kompleks dan pilau-pilau kebijakan yang saling bergantung, keserasuaian keputusan-keputusan untuk tidak bertindak yang dibuat oleh badan atau lembaga pemerintah". Definisi ini memberikan pemahaman bahwa kebijakan publik mengesepakan berbagai hal dengan berdasarkan pola-pola yang bersifat kolektif, kompleks, dan saling ketergantungan, dilakukan tidak hanya oleh pejabat pemerintah, melainkan juga oleh lembaga pemerintah secara keseluruhan.

Definisi kebijakan publik menurut Easton, (1953:129) adalah "The authoritative allocation of values for the whole society, but it does not fall only the government nor authoritatively act on the whole society, and including the government should it or not is its result is the allocation of values". Maksud definisi Easton tersebut, kebijakan publik adalah pengalokasian nilai-nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat dan hasil semua yang dipilah-dipilih atau tidak dilakukan oleh pemerintah dalam alokasi nilai tersebut. Dalam definisi Easton ini, kebijakan publik dianggap sebagai pengalokasian nilai-nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat yang keberadaannya mengikat. Dalam pengertian ini hanya pemerintah yang dapat melakukan sesuatu tindakan kepada masyarakat dan tindakan tersebut merupakan bentuk dan sesuatu yang dipilih oleh pemerintah yang merupakan bentuk dan pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat. Definisi kebijakan publik menurut Easton ini dapat diklasifikasikan sebagai suatu proses manajemen, yang

merupakan fase dari serangkaian kerja pejabat publik. Hal ini berarti pemerintah yang mempunyai andil untuk melakukan tindakan kepada masyarakat untuk menyelesaikan masalah umum artinya ini adalah bentuk intervensi pemerintah.

Sedangkan menurut Dye (1992:2) kebijakan publik adalah "Whatever government does or fails to do". Artinya kebijakan publik yaitu segala sesuatu yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh pemerintah. Hal ini mengabdikan pengertian bahwa kebijakan publik adalah suatu aturan maupun acuan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang seharusnya dilaksanakan oleh setiap masyarakat baik individu maupun lembaga, dalam kaitan dengan tidak dilaksanakannya kebijakan tersebut harus ada alasan yang kuat dan legitimasi sebagai dasar mengapa kebijakan tersebut tidak dilaksanakan karena pada dasarnya kebijakan dibuat untuk mengatur kehidupan masyarakat ke arah yang lebih baik.

Garster (1992:5) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah "an attempt to resolve public issues question that not people alone should be decide by officials of the appropriate level of government national, state or local". Artinya kebijakan publik adalah upaya untuk mengatasi isu-isu pertanyaan umum yang kebanyakan orang percaya harus diputuskan oleh pejabat yang sesuai pada tingkat pemerintahan nasional, negara atau tempat.

Friedrich (1996:70) mengatakan bahwa "it is essential to the policy concept that there be a goal, objective, or purpose". Artinya ada yang sangat penting untuk konsep kebijakan yang ada yaitu sasaran, tujuan, atau kegunaan. Friedrich memandang kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diawali oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkup tertentu yang memberikan hambatan-hambatan atau kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diadukan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan, atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu. Definisi ini dapat diklasifikasikan sebagai intervensi pemerintah (intervensi sosial, kultur)

dengan mendorongkan berbagai instrumen (baik individu, kelompok maupun pemerintah) untuk mengatasi masalah publik.

Secara lebih umum pengertian kebijakan adalah seperti pendapat menurut Parsons yang diterjemahkan oleh Susanto (2013:14) yaitu "kebijakan adalah istilah yang dalam pemerintahan suatu umum, dianggap berlaku untuk sesuatu yang lebih luas ketimbang kerangka tertentu, tetapi lebih kecil ketimbang 'golong sosial'". Jadi, kebijakan dari sudut pandang tingkat analisis adalah sebuah konsep yang kurang lebih berada di tengah-tengah. Sebuah kebijakan mungkin saja merupakan sesuatu yang tidak sengaja tetapi ia tetap dilaksanakan dalam implementasi atau praktik administrasi.

Nugroho (2010:3) mengatakan "Kebijakan dalam konteks kebijakan publik adalah dapat berupa tindakan, keputusan atau keputusan, tindakan pada tingkat tertentu dapat berupa plan atau policy".

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh lembaga (pemerintah maupun non pemerintah), kelompok individu maupun individu secara perorangan baik secara lisan maupun tertulis. Sertesa yang dapat dibangun dan kesimpulan tentang kebijakan ini bahwa kebijakan selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan. Kebijakan itu berisi tindakan/tindakan atau pola-pola tindakan pejabat pemerintahan, pejabat lembaga swasta maupun perorangan, kebijakan menjadi acuan dalam melakukan suatu tindakan, kebijakan bisa bersifat positif dalam arti merupakan bentuk keputusan/tindakan mengenai suatu masalah tertentu atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusannya untuk tidak melakukan sesuatu. Dalam hal ini kebijakan tentang K3 telah banyak dikeluarkan oleh pemerintah baik dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah maupun peraturan menteri terkait serta kebijakan internal perusahaan itu sendiri sebagai dasar pelaksanaan program K3.

Smith, (2016:26) mendefinisikan program sebagai, "a program is a set of planned activities directed toward bringing about specific change in an identified and identifiable audience". Artinya, program sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan diarahkan membawa perubahan tertentu yang teridentifikasi dan dapat diidentifikasi oleh pihak yang berkepentingan.

Smith, (2016:27) juga berpendapat bahwa "A program is a thought of an intended effect or change which is added to an effect on participants, say, but secondary effects in the wider world which the program is based". Hal ini berarti bahwa program dapat dianggap sebagai upaya yang diorganisir, perubahan yang selain efeknya terhadap peserta program, mungkin memiliki efek sekunder pada konteks di mana program berada (masayarakat sekitar).

Definisi program menurut Newcomer, Harty dan Whaley, (2015:5) adalah "A program is a set of managed and activities directed toward one or more concrete goals, typically under the direction of a single manager or management team". Artinya sebuah program adalah serangkaian sumber daya dan kegiatan diarahkan pada satu atau lebih tujuan bersama, biasanya di bawah arahan manajer tunggal atau tim manajemen.

Menurut Jones, (1984:34) pengertian program adalah "suatu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan". Beberapa karakteristik tertentu yang dapat membantu seseorang untuk mengidentifikasi suatu aktivitas sebagai program atau tidak adalah bahwa program cenderung membutuhkan suatu organisasi untuk melaksanakan atau sebagai pelaku program, keberadaan program biasanya memiliki anggaran tersendiri karena program kadang biasanya juga diidentifikasi melalui anggaran, dan selain itu program memiliki identitas sendiri yang bisa berjalan secara efektif dapat diawasi dan publik.

Ankama, (2016:3-4) mendefinisikan program sebagai berikut:

Program dapat dipahami dalam dua pengertian yaitu secara umum dan khusus. Secara umum, program dapat diartikan dengan sesuatu atau rancangan kegiatan yang

akan dilakukan oleh seseorang di kemudian hari, sedangkan pengertian khusus dari program jika dikaitkan dengan pengertian evaluasi maka program bisa diartikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, terlempang dalam proses berkembang-bangun dan terjadi dalam satu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Menurut Joan L. Herman yang dikutip oleh Tayimapis, (2008:9) program adalah "segala sesuatu yang akan dilakukan oleh seorang manajer maupun staf untuk mencapai hasil atau pengabdian". Suatu program mungkin saja berbentuk nyata seperti kurikulum, tapi bisa juga berbentuk abstrak seperti kebijakan.

Sedangkan menurut Wirawan, (2014:17) program adalah rencana atau kegiatan yang diorganisir untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk suatu yang tidak terduga. Kebijakan berarti umum dan untuk memandu/mengarahkan kebijakan tersebut sebagai jenis program.

Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi-definisi program di atas 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, sinema pengertian program yang dikaitkan dengan evaluasi adalah program diarahkan untuk mewujudkan tujuan kolektif bersama, untuk itu sebuah program harus diukur dengan evaluasi kegiatan suatu program tepat dalam waktu yang relatif lama, bukan kegiatan tunggal tetapi berkembang-bangun di dalam rangkaian proses tersebut kegiatan awal yang merencanakan merupakan faktor penentu keberhasilan kegiatan berikutnya, kegiatan dalam suatu program terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Bisa dapat dikatakan juga bahwa Program adalah satu set kegiatan terstruktur atau sebuah daftar daftar informasi tentang perencanaan, termasuk atau kegiatan lainnya atau sebuah pola pikir tertentu atau metode dalam melakukan sesuatu.

C. Evaluasi Program

Definisi evaluasi program menurut Chon, (2013:3) adalah "program evaluation is defined as the application of evaluation approaches, techniques, and knowledge to systematically assess and improve the planning, implementation, and effectiveness of programs". Artinya evaluasi program didefinisikan sebagai penerapan pendekatan, teknik, dan pengetahuan evaluasi untuk menilai secara sistematis dan meningkatkan perencanaan, pelaksanaan, dan efektivitas program.

Definisi evaluasi program menurut Patton, (1986:4) adalah "Programme evaluation is the systematic collection of information about the activities, characteristics, and outcomes of programmes for use by specific people to make improvements, assess effectiveness, and make decisions with regard to whether to continue or discontinue or affecting". Artinya evaluasi program adalah kumpulan sistematis informasi herbantuan kegiatan karakteristik, dan hasil dari program-program yang digunakan oleh orang-orang tertentu untuk mengukur ketidaksiapan, meningkatkan efektivitas, dan membuat keputusan berkenaan dengan apa yang mereka lakukan dan mempengaruhi program.

Definisi evaluasi program menurut Newman, Hay dan Whaley, (2013:6) adalah "Program evaluation is the application of systematic methods to address questions about program operations and results. It may include an ongoing monitoring of a program or an ex - post studies of program processes or program impact". Artinya evaluasi program adalah penerapan metode sistematis untuk menjawab pertanyaan tentang proses program dan hasil. Ini mungkin termasuk pemantauan dan program serta satu point studi, proses program atau dampak program.

Sementara itu definisi evaluasi program menurut Wherry, (2014:267) adalah "retrospective assessment of the performance of the performance of programs (public, program, projects and processes) that have been implemented by public and/or governmental organizations". Artinya evaluasi program adalah penilaian retrospektif kinerja dan kinerja program sebagai

program, proyek, dan proses) yang telah dilaksanakan oleh organisasi pemerintahan dan pemerintahan. Fokus utama dari evaluasi program adalah pada hasil program, meskipun evaluasi juga dapat meneliti masalah program, kegiatan program, atau hasil program (produk dan jasa yang dihasilkan program). Tujuan dari evaluasi program adalah untuk memperkuat akuntabilitas, untuk meningkatkan kinerja program, dan untuk mendukung alokasi sumber daya dan peninjauan keputusan kebijakan lainnya.

Langham dan Fillingim, (2016:3) berpendapat bahwa "Programme evaluation is the application of empirical social science research methods to the process of judging the effectiveness of public policy, programs, or projects, as well as their management and implementation for decision-making purposes". Artinya evaluasi program adalah aplikasi dari metode kajian empiris ilmu sosial untuk proses menilai efektivitas kebijakan publik, program, atau proyek, serta manajemen dan implementasinya, untuk tujuan pengambilan keputusan.

Coats, (2013:18) memberikan pengertian tentang evaluasi program sebagai berikut:

Program evaluation (or in the more strict sense of applied research) is research applied to the study of societal or practical problems and the seeking opportunities. This research is applied in environments such as large business firms, marketing research firms, government agencies and others. The research assesses the change and social phenomena that occur in institutions such as government, education, the judiciary, industry, medical and social health. Research program evaluation is research on proposed and experimental programs to gain some positive effects on individual groups.

Dalam kaitan dengan kebutuhan publik yang menjadi landasan sebuah program, Dye, (1992:366) mendefinisikan program sebagai berikut:

Systematic program evaluation studies comparison, comparison design to evaluate what changes in society can be attributed to the program rather than non program factors. In other words, the study compares what actually happened to what

could have happened if the program had never been implemented.

Hal ini berarti bahwa evaluasi program sistematis melibatkan perbandingan, perbandingan tersebut dirancang untuk memperkirakan perubahan apa yang terjadi di masyarakat yang dapat dikaitkan dengan faktor-faktor yang ada pada program tersebut dibandingkan dengan faktor-faktor di luar program. Secara ideal ini berarti membandingkan apa yang sebenarnya terjadi pada apa yang akan terjadi jika program tidak pernah dilaksanakan.

Definisi evaluasi program menurut McNamara, adalah "program evaluation is carefully analyzing information about a program or some aspect of a program in order to make necessary decisions about the program" (<http://managementhelp.org/evaluation/program-evaluation-guide.htm#anchor1575679>, diakses 3 Februari 2018). Artinya, evaluasi program adalah mengumpulkan informasi secara hati-hati tentang program atau beberapa aspek dari sebuah program untuk membuat keputusan yang diperlukan tentang program.

Kesimpulannya, berdasarkan definisi-definisi para pakar tersebut evaluasi program adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang keberjaya sebuah program yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif atau pilihan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan, penentuannya 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 dirumuskan memiliki efek seperti yang ditunjukkan. 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

memungkinkan 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 kasus yang dilakukan, penulis memilih untuk fokus pada evaluasi program K3 pada suatu perusahaan sebagai realisasi dari kebijakan K3 terkait.

BAB III KONSEP PROGRAM YANG DIEVALUASI

A. K3 dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

DeCenzo dan Robbins (2016:334) mengatakan *"occupational safety and health is part of the HRM function that are to dramatically change the role of HRM to ensure that working conditions meet the standards of adequate physical"*. Artinya keselamatan dan kesehatan kerja adalah bagian dari fungsi MSDM yang bertindak secara integrasi mengolah peran MSDM yang memastikan bahwa kondisi kerja tidak memenuhi standar yang memadai. Ini berarti bahwa MSDM lebih terlibat dalam mempromosikan K3 sebagai bagian dari peran MSDM sehingga MSDM berperan dalam menyetujui standar industri dan keamanan dan sisi kemagisteran.

Dessler (2014:615) mengatakan *"safety always starts at the top"*. Hal ini berarti bahwa kebijakan K3 ini harus dimulai mulai dari manajemen puncak. Perusahaan harus mengembangkan komitmen manajemen puncak dengan kebijakan K3 dan memisialisasikannya. Pendapat Dessler sesuai dengan pendapat para pakar K3 yang menyatakan bahwa keselamatan selalu dimulai di bagian atas (manajemen puncak).

Nankervis, Campbell dan Baird (2017:440) mengatakan *"occupational health and safety issues permeate all HRM activities, from job design, through to recruitment and selection, training and employee development, remuneration and appraisal"*. Artinya isu-isu K3 menyerap semua kegiatan MSDM, dari desain pekerjaan, melalui rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, remunerasi dan penilaian. Peran MSDM di dalam program K3 adalah merencanakan dan mengkoordinasikan program, menggalakan Komite konsultatif,

dan bantuan dalam kumpulan data K3 yang relevan, untuk hal untuk tujuan preventif maupun rehabilitatif.

Cació (2013:591) berpendapat *"the purpose of the Occupational Safety and Health Act is to establish one of the most important K3 merupakan salah satu causestok mencegah cedera yang berhubungan dengan pekerjaan, penyakit, dan kematian. Cació mengatakan bahwa program K3 perlu dijalankan oleh sebuah komite/panitia khusus yang terdiri dari perwakilan karyawan, manajemen, dan ahli/ahli K3."*

Bernardo (2015:436) mengatakan *"management of health and safety of work regulations require that employees carry out a risk assessment of work"*. Artinya peraturan manajemen K3 mengharuskan pengusaha melaksanakan penilaian risiko pada pekerja. Ini berarti bahwa perusahaan melakukan penilaian risiko yang diarahkan untuk mengatasi atau menghilangkan perilaku tidak aman di tempat kerja. Program-program ini dapat diklasifikasikan ke dalam empat bidang utama, seleksi personal, pelatihan karyawan, program insentif, serta kebijakan dan peraturan keselamatan. Menurut Bernardo pula, manajemen puncak harus mengambil peran lebih aktif dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan pekerja. Ivancovich (2014:341-344) mengatakan:

At any other HRM function, the success of a safety and health program requires the support and cooperation of managers. Top management must support safety and health with an adequate budget.

Artinya seperti fungsi MSDM lain, keberhasilan suatu program K3 memerlukan dukungan dan kerjasama dari manajer. Manajemen puncak harus mendukung K3 dengan anggaran yang memadai. Dalam cakupan yang lebih besar di beberapa organisasi berskala menengah, ada unit K3 di Departemen SDM. Keberhasilan program K3 terletak terutama setelah pada lagimnya karyawan dan manajer mengkaitkan dengan baik dan mematuhi peraturan K3. Seringkali, hubungan ini dibenarkan dalam penciptaan sebuah Komite K3 yang

wujud dari ahli/spesialis K3, pemaklil karyawan dan manajemen perusahaan. Biasanya ada dua tingkat komite keselamatan. Komite keselamatan harus concern dengan program K3 di seluruh organisasi. Semakin banyak orang yang bisa terlibat melalui komite, semakin besar kemungkinan bahwa program ini akan berhasil. Dukungan dari manajemen puncak diperlukan dan desain yang tepat dan pekerjaan dalam hal interaksi pekerja dan mesin juga diperlukan. Langkah mungkin kuncinya adalah partisipasi karyawan.

Starr (2004:661) mengemukakan bahwa "health and safety program effort as organizational strategy cannot be separate productivity and quality of work life". Artinya program keselamatan dan kesehatannya mencerminkan perhatian strategis organisasi untuk produktivitas karyawan dan kualitas kehidupan kerja. Biasanya kinerja K3 sesuai dengan burahnya MSDM, dan burahnya maka tanggung jawab hukum dan sosial. Ini merupakan kegiatan manajemen untuk menyadari bahwa organisasi yang aman terhadap risiko kecelakaan dan penyakit kerja akan lebih efektif.

Dari penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan K3 dalam kerangka MSDM bahwa K3 adalah salah satu fungsi MSDM. K3 memerlukan komitmen dan manajemen personal dan dalam implementasinya diperlukan program khusus mencakup identifikasi bahaya, kontrol dan penilaian risiko, informasi dan penyempitan data serta pelatihan. Selain itu K3 juga memerlukan partisipasi aktif dan seluruh elemen organisasi dalam rangka membangun budaya keselamatan sebagai pilar utama K3. Ini dari manajemen K3 adalah komitmen organisasi pada usaha K3 yang komprehensif. Usaha ini harus dikoordinasikan dan manajemen tingkat atas untuk memisahkan semua anggota organisasi dan juga harus terintegrasi dalam tindakan-tindakan manajerial.

Dari kumpulan di atas dapat disimpulkan 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 produktif.

B. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Pengertian program K3 menurut Seanku (2016:18) adalah sebagai berikut:

There is no standard format for a statement of health and safety policy/program. However, it should take into account the following aspect: management need, the organization and management, the responsibility and accountability of directors, line managers, employees and other groups, such as contractors working on site, and the role and function of health and safety specialists, such as health and safety advisors, occupational health nurses, managers/physicians and trade union safety representatives.

Artinya tidak ada format standar untuk pernyataan kebijakan/program tentang K3. Namun, harus memperhatikan aspek-aspek yang menyangkut organisasi dan peraturan untuk pelaksanaan kebijakan/program K3, tanggung jawab individu dan akuntabilitas direksi, manajer lini, karyawan dan kelompok-kelompok lain, seperti kontraktor yang bekerja di lokasi, dan peran dan fungsi spesialis K3, seperti perencana kesehatan dan keselamatan, perawat kesehatan kerja, dokter dan perwakilan serikat buruh.

Pengertian program K3 menurut Hughes dan Frettel (2014:83) dikaitkan dengan budaya K3 yaitu "The safety culture of an organization is the product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies, and patterns of behavior that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization's health and safety management". Artinya bahwa budaya keselamatan suatu organisasi adalah produk nilai individu dan kelompok, sikap, persepsi, kompetensi dan pola perilaku yang menentukan komitmen, serta gaya dan kecakapan manajemen organisasi keselamatan dan kesehatan.

Organisasi dengan budaya keselamatan yang positif beranda dengan komunikasi yang dibangun dari rasa saling percaya dan persepsi bersama tentang pentingnya keselamatan dan oleh keyakinan tentang pentingnya langkah-langkah pencegahan. Dikemukakan suatu organisasi berhasil dengan organisasinya lainnya, sebuah program yang dikembangkan untuk satu organisasi belum tentu dapat memotivasi kebutuhan organisasi lainnya, baik dari sisi kebutuhan pemenuhan persyaratan undang-undang/peraturan K3 ataupun pemerintah terhadap kebutuhan sesuai dengan jenis dan karakteristik serta budaya kerjanya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Schein, (2016:18) yang mengatakan bahwa "every organization strives for it to establish safety goals and dynamics for individual operators and specific tasks within the operations. This can be a very effective tool". Pernyataan ini berarti bahwa banyak organisasi menggunakan data untuk membangun tujuan keselamatan dan tujuan untuk individu dan unit operasi khusus dalam operasi dan data yang digunakan sebagai alat tersebut pun berbeda untuk setiap organisasinya bisa menjadi alat yang sangat efektif. Pendapat Schein ini berarti bahwa setiap organisasi harus memiliki tujuan sendiri (*self regulation*) dalam menjalankan kebijakan yang digunakan oleh undang-undang dan peraturan dan pemerintah, hal ini berlaku pula untuk kebijakan/program K3 teguhan dan diharapkan dapat membentuk budaya keselamatan (*safety culture*) pada setiap organisasi. Budaya keselamatan tidak dapat dinilai secara absolut tetapi harus dibangun bersama oleh setiap individu organisasi dan harus dijadikan sebagai dasar dalam standar K3 organisasi.

Bidley dan Channing, (2015:67) mengatakan bahwa "an organization is an ideal to be aimed for when organizations set their own safety standards, make rules to ensure those standards are met and enforce adherence to those rules". Artinya kebijakan sendiri (kebijakan masing-masing organisasi) adalah ideal untuk dituju agar organisasi mematuhi standar mereka sendiri yang ideal, membuat aturan untuk memastikan standar

tersebut terpenuhi dan meningkatkan kepatuhan terhadap standar-standar. Dan agar menjadi sukses regulasi tersebut membutuhkan sebuah komitmen pada tingkat yang paling senior dalam organisasi, sebuah budaya yang melingkupi semua tingkat organisasi yang akan menerapkan standar tertinggi, kebijakan yang ada dalam sistem jaminan kualitas yang sukses), sebuah komitmen dan kerjasama aktif dari semua tingkatan, dan akan membuat sumber daya yang diperlukan tersedia.

Dalam kaitan dengan budaya keselamatan, *safety culture*, pendapat Bidley dan Channing, (2015:77) adalah sebagai berikut:

The safety culture, which is itself created by government or management as a function of absolute terms, can have great benefits for the organization, its stability and the people working in it. That safety culture can only be generated by the most senior people in that organization – the board of directors – and this is probably the greatest contribution they can make towards the cause of high standards of health and safety.

Artinya budaya keselamatan, yang dengan sendirinya tidak dapat diukur atau diukur sebagai fungsi secara absolut dapat memiliki manfaat besar bagi organisasi, ketangguhan hidup dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Bahwa budaya keselamatan hanya dapat dihasilkan oleh orang-orang paling senior dalam organisasi tersebut yaitu dewan direksi dan ini mungkin adalah kontribusi terbesar mereka terhadap dasar standar kesehatan dan keselamatan di masa depan.

Pendapat Mol, (2013:326) tentang manajemen keselamatan produksi adalah "productive safety management possible recognition for the critical role that employees health management and workers play in the achievement of corporate interests". Artinya manajemen keselamatan yang produktif memberikan pengakuan atas peran pentingnya karyawan (baik manajemen dan pekerja) dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebuah program yang unik dan spesifik dapat dikembangkan dengan cara melibatkan karyawan secara

melakukan dalam perencanaan program K3, hal ini merupakan syarat mutlak yang dalam kondisi tertentu mungkin keterlibatan karyawan harus dilaksanakan dan jika diperlukan keterlibatan karyawan ini dirancang dengan upaya lebih komprehensif dan tegas atau merupakan suatu tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi program K3 menurut Kavianian dan Wenz (2014:235) adalah sebagai berikut:

Safety programs and activities consist of methods and procedures for the elimination of unsafe conditions and acts. The management in any organization must have a safety policy clearly describing management's intent for safety.

Artinya program dan kegiatan keselamatan (K3) melibatkan metode dan prosedur eliminasi kondisi dan tindakan tidak aman. Manajemen dalam setiap organisasi harus memiliki kebijakan keselamatan yang jelas menggambarkan niat manajemen untuk keselamatan (K3).

Shell dan Rodney (2014:2) berpendapat bahwa:

System safety is a management doctrine that considers that hazards can be avoided and that risks can be controlled. It also includes a definition of safety as well as a practice for its doctrine.

Artinya sistem keselamatan (K3) adalah sebuah doktrin manajemen yang mengartikan bahwa bahaya dapat dihindari dan risiko dapat dikendalikan. Ini juga mencakup gambaran teoretis yang dapat digunakan untuk diterapkan dalam doktrin tersebut. Menurut Shell dan Rodney sistem K3 ini kemudian diimplementasikan melalui sebuah program K3 pada organisasi/perusahaan.

Pendapat Sumartono (2017:4) menyatakan bahwa "K3 adalah terwujudnya dengan perlindungan tenaga kerja yang bertanggung dengan perlindungan terhadap bahaya keselamatan dan penyakit yang ditimbulkan dari mesin, peralatan kerja, bahan dan proses pengolahannya, kondisi tempat kerja, lingkungan, cara kerja serta kesehatan fisik dan mental daripada pekerjaan yang akan serta mungkin ditimbulkan dan dicegahkannya". Program K3 yang

baik harus dilaksanakan atas partisipasi pengusaha dan buruh/pekerja yang akan membina iklim kerja yang baik.

Dalam kaitan dengan organisasi K3, menurut Sumartono program K3 pada sebuah perusahaan diartikan oleh organisasi K3 secara khusus, dimana organisasi K3 di tingkat perusahaan ada dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi sebagai bagian struktur. Organisasi jenis ini di dalam perusahaan biasa disebut bidang, bagian, departemen, divisi atau telah lainnya. Karena merupakan bagian dari struktur organisasi maka tugasnya adalah membantu melaksanakan secara tetap dengan anggaran yang tersendiri.
2. Panitia K3. Dalam jenis ini program K3 dilaksanakan oleh panitia khusus yang dibentuk perusahaan di luar struktur organisasi perusahaan, personel yang duduk di dalam panitia ini terdiri dari wakil manajemen, wakil pekerja, spesialis K3, anggota keselamatan, dan lain-lain.

Dari definisi dan pengertian yang telah diemukakan para pakar di atas tentang program K3 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 dilakukan 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 disimpulkan beberapa hal yang menyangkut program K3 tersebut sebagai berikut:

1. K3 bukan hanya masalah yang berkaitan dengan keselamatan pekerja di tempat kerja, tapi K3 juga mencakup aspek keselamatan yang berdampak terhadap timbulnya kerugian di tempat kerja baik orang, peralatan, lingkungan maupun finansial.

- b. K3 permasalahannya hanya tidak sebagai suatu pekerjaan, tetapi melibatkan seluruh stakeholders perusahaan dan komitmen manajemen puncak.
- c. K3 bukan hanya dilaksanakan di tempat kerja, tapi sudah menjangkau aspek-aspek yang lainnya bagi masyarakat umum (budaya K3).
- d. K3 sudah mencakup dan meniadakan pengertian keselamatan atau pekerjaan dengan pekerja baik secara langsung maupun melalui pendekatan manajemen. Konsep ergonomi.
- e. Aspek budaya kerja merupakan faktor terbesar yang mempunyai kontribusi terhadap timbulnya kecelakaan maupun penyakit akibat kerja dan juga keberhasilan program K3 yang diterapkan.

C. Program K3 Pada Perusahaan Transportasi Bahan Bakar Minyak dan Gas

Program K3 di perusahaan menitikberatkan aspek K3 serta penerapannya dengan pencapaian target operasi dan kualitas. Hal tersebut bertujuan untuk memelihara dan mencapai lingkungan kerja yang aman bagi karyawan, mitra kerja dan pihak-pihak yang berkepentingan. Karena itu perusahaan menyadari bahwa aspek K3 merupakan salah satu elemen yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam kinerja perusahaan, tingkat kualitas, kapabilitas, dan performa perusahaan.

Program K3 di perusahaan dilaksanakan berdasarkan standar ISO 18001:2007 dan SKO 14001:2004, dengan demikian diharapkan akan menyediakan kerangka kerja pengetahuan risiko bahaya K3 dan pengetahuan dampak lingkungan yang lebih baik sehingga mampu menyempurnakan praktik pengendalian risiko bahaya dan pengisian lingkungan yang dengan demikian terhadap pemertahan persyaratan dan pemertimbangan yang berlaku. Dengan demikian hal ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengukur kesesuaian perusahaan dalam mencegah terjadinya kecelakaan kerja maupun terjadinya pencemaran lingkungan, peningkatan

mutu kerja karyawan, melindungi mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, menggunakan K3 sebagai kerja dan dokumentasi hasil kerja yang lebih konsisten.

1. Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Program

Perusahaan menetapkan kebijakan K3 sebagai kerangka kerja untuk menetapkan dan mengukur sasaran K3 yang dikomunikasikan dalam organisasi untuk dipahami dan dilaksanakan serta ditinjau serta monitor agar selaras sesuai dengan perkembangan zaman. Kebijakan K3 ini pada dasarnya atas kebijakan perusahaan secara umum yaitu memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan jasa produk dan pelayanan yang prima melalui semangat penuh ahli karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang aset perusahaan dan masyarakat sekitar. Kebijakan K3 ini dijadikan sebagai dasar dan kegiatan yang dapat mempengaruhi kualitas dan budaya kerja serta lingkungan. Kegiatan tersebut harus didasarkan dan diterbitkan secara dan maknanya, serta ditinjau berdasarkan persyaratan hukum dan persyaratan lainnya sehingga tujuan dan sasaran manajemen K3 dapat sejalan dengan kebijakan yang ditetapkan. Untuk membakukan hal tersebut penunjuk pelaksanaan untuk aktivitas (SOP) juga perlu disiapkan. Rencana dijalankan berdasarkan petunjuk pelaksanaan kemudian hasil pelaksanaan perlu diuji dan dikaji bila diperlukan. Tindakan terhadap ketidaksesuaian dapat pula dilaksanakan, bila perlu melalui manajemen puncak, sehingga perbaikan berkelanjutan dapat diantarkan. Selain itu perusahaan telah menetapkan kebijakan yang dianggap perlu di dalam menangulangi risiko terhadap beberapa kebijakan operasional yang mencakup kebijakan tentang manajemen kerah kesehatan dan keselamatan kerja, yang mencakup tentang ketajaman pandangan kerah dan obat terlarang, kebijakan sabuk pengaman, dan kebijakan telepon genggam.



Tujuan program K3 adalah agar TMSA bekerja dengan aman dan ramah lingkungan, memaksimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematahkan semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang K3 yang berlaku.

Sasaran program K3 adalah menempatkan aspek K3 pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan, mengembangkan dan meningkatkan K3 di semua bidang secara berkelanjutan sebagai usaha memberikan solusi total yang prima bagi kepuasan pelanggan, mengidentifikasi dan berupaya mengurangi bahaya serta risiko secara mandiri maupun untuk mencegah terjadinya insiden, mencegah pencemaran lingkungan dengan menggunakan teknologi tepat guna untuk mengurangi dampak dan kegiatan, memajukan kinerja K3 dalam persiapan dan pemberian apresiasi kepada semua pekerja dalam rangka program kebhinekaan K3, menumbuhkan kepedulian dan kemampuan pekerja dalam aspek K3 agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar dan aman, dan tujuan yang terakhir adalah mempromosikan serta memantapkan kebijakan K3 ke semua pekerja dan mitra kerja.

2. Pengelolaan Program

Pengelolaan program K3 pada sebuah perusahaan biasanya menjadi tanggung jawab Departemen K3 atau Departemen lain yang dipimpin oleh seorang manajer yang dibantu oleh dua orang asisten.

Tugas dan tanggung jawab Manajer K3 adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi bahaya K3, menilai risiko bahayanya dan menetapkan parameter pengendaliannya.
- Mengidentifikasi, memelihara dan memperbaiki parameter dan ketertarikan K3, serta mengkomunikasikan secara luas kepada seluruh unit kerja.
- Membuatkan implementasi prosedur K3 dilaksanakan.

- Mengelola potensi bahaya K3 yang berkaitan dengan subsektor, pihak luar atau tamu yang sedang berada dalam lingkungan perusahaan.
- Memperhatikan dan menjaga bahwa pemantauan dan penanganan terhadap semua parameter sistem manajemen K3 dilaksanakan.
- Melakukan pemantauan dan pengukuran atau sebagai pendamping petugas pengukuran eksternal sebelum pengukuran dan pemantau dilakukan.
- Mengawasi dan mengetahui kinerja pencapaian tujuan dan sasaran K3 serta menginformasikan hasil evaluasi ke dalam dan ke luar kerja.
- Mengidentifikasi dan menyediakan sarana perlindungan/prevensi keadaan darurat, P3K, serta mengkomunikasikan tata cara penanganan keadaan darurat insiden dan kecelakaan.

Dalam upaya pemenuhan UU No.1 tahun 1970 tentang K3 dan Permenaker No.04/MEN/07 tentang Panitia Pembina K3 serta Tata Cara Penunjukan Ahli K3 maka pimpinan perusahaan harus membentuk Panitia Pembina K3 (P3K) sebagai wadah kerjasama antara manajemen perusahaan dan pegawai untuk mengembangkan kerjasama saling pengertian dan partisipasi efektif dalam penerapan program K3.

3. Kegiatan Program

Perusahaan telah menetapkan target yang dirumuskan di setiap lapangan kegiatannya. Untuk mencapai target tersebut, upaya yang dilakukan adalah meningkatkan program proaktif. Kinerja K3 pun diukur berdasarkan dua indikator yaitu leading indicator (pro-aktif) dan laggung indicator (re-aktif) yang ditunjukkan dalam KP/ K3.

Leading indicator merupakan upaya yang dilakukan untuk mencegah terjadinya kecelakaan, termasuk di dalamnya adalah melakukan identifikasi bahaya berupa pengendalian yang harus dilakukan dengan program-proyek melalui cara-cara yang berikut:

- a. *Management Visual Management Walk Through (MVT)*, yang merupakan kegiatan manajemen ke lapangan untuk melihat implementasi aspek K3 selama kegiatan berlangsung.
- b. *Hazard Audit/Behavior Audit Inspection*, dilaksanakan minimum 1 kali per proyek dan inspeksi dilakukan secara berkala di setiap proyek seperti yang telah tertera dalam HSE Plan.
- c. *Training & Drill Response*, meliputi latihan yang bersifat wajib mengacu pada standar kompetensi.

Kegiatan lainnya adalah *Hazard Mitigation Process* yang dilakukan dengan cara melibatkan seluruh level karyawan dalam melakukan pengendalian bahaya di seluruh area/lokasi kerja melalui program *HARAD* (*Hazard Identification Risk & Determining Control, Job Safety Analysis*) dan program *Hazard Observation Card (HOC)*. Untuk mencapai target tersebut, upaya yang dilakukan adalah meningkatkan program-proyek.

Untuk sosialisasi, program Kampanye K3 dilakukan melalui Program Publikasi K3 (poster, info, poster, dan spanduk) sebagai strategi untuk menyebar informasi dan mengedukasi risiko-risiko dan bahaya di setiap tempat kerja serta meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab K3 mengenai bahaya kepada semua pekerjanya. Program kampanye K3 yang telah dijalankan oleh departemen K3 terdiri atas hal-hal yang berikut:

- a. *Poster & Desk Display K3*, merupakan program untuk sosialisasi nilai-nilai K3 melalui media poster ataupun pengumuman. Selain itu, program ini sebagai pengingat agar para karyawan dan semua level untuk selalu

- melakukan *safety act* sebelum melakukan aktivitas pekerjaan (*safety act*). Penempatan poster atau desk display K3 identas satu dengan lainnya setiap dua minggu sekali.
- b. *Spanduk K3*, merupakan program untuk mengpromosikan budaya K3 yang memiliki tema K3 untuk meningkatkan kepedulian para karyawan di area kerja terhadap target program tersebut.
- c. *Safety Alert*, merupakan program kampanye K3 berupa *short* atau *video* yang terjadi di Perusahaan atau perusahaan lain atau hal lain seperti masalah K3 melalui program yang telah diinstal di semua komputer karyawan.
- d. *TV Display*, merupakan program kampanye K3 berupa penempatan *TV Display* di lobby area pekerjaan dengan isi materi berupa video animasi mengenai keselamatan ataupun mengenai sosialisasi kampanye K3 lainnya yang dapat disampaikan melalui media elektronik/TV.

Selain program-proyek yang telah diadukan di atas, dilakukan perbaikan atau program yang telah ada melalui hal-hal sebagai berikut:

- a. *Contractor Safety Management System (CSMS)*, merupakan program penerapan sistem manajemen K3 bagi mitra kerja yang tujuannya adalah bahwa mitra kerja yang telah lolos pra-kualifikasi K3 yang berhak bermitra dengan perusahaan.
- b. *Knowledge Sharing*, merupakan program pelatihan K3 kepada karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang sama dengan K3.
- c. *Program asistensi*, merupakan program penanganan personal departemen K3 personal ke divisi lain yang berbeda untuk mendapatkan pengetahuan dari divisi lain di perusahaan.
- d. *HSE Champion*, merupakan salah satu program *improvement* yang bertujuan untuk membangun budaya kerja selama dalam kelompok kerja. *HSE Champion*

merupakan personel yang mempunyai tanggung jawab dalam hal pemrosesan K3 di lapangan ketertarikan dan mengkomunikasikan cara kerja terbaru.

Legitimasi indikator mengenai kepada International Association Oil & Gas Producer (IOGP) Report No. 423, June 2010. Perusahaan mengadopsi Safety Performance Indicators (SPI) dalam pemrosesan sistem manajemen K3 yang telah ditetapkan. Parameter SPI yang diadopsi antara lain: K3 adalah Zero Fatality, Lost Time Incidents, Frequency Rate (LTI) dan Total Recordable Incidents Rate (TRIR).

Dengan jumlah tenaga kerja yang besar dan wilayah operasi yang luas dengan program produksi yang sudah berjalan dengan cukup baik, tetap memungkinkan terjadinya kecelakaan kerja. Terdapat beberapa kecelakaan yang terjadi selama yang menjadi trigger baru dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Program-program yang dilakukan untuk menuju perubahan di antaranya berupa hal-hal yang berikut:

- 1) Perubahan prosedur yang ada. Perubahan prosedur utama ialah meliputi kebijakan yang terkait pekerjaan di area bahaya, pekerjaan safety alarm dan pekerjaan terkait transportasi.
- 2) Pemilihan mitra kerja yang benar. Pemilihan mitra kerja ialah melalui proses Contractor Safety Management System (CSMS) sebelum dilakukan kerja sama terkait operasional perusahaan. Peningkatan CSMS ini akan menyangkut mitra kerja yang terlatih dan berkemampuan untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan.
- 3) Pelatihan pekerja mengenai K3 sebelum bertugas di lapangan, penanaman budaya K3 di semua lini manajemen. Sebelum berangkat ke lapangan pekerja yang akan bekerja terhadap area kerja di proyek diberikan pelatihan mengenai K3 dan SMK. Pelatihan ini diselenggarakan internal oleh

Departemen K3 ke operasional dengan tujuan menanamkan budaya dan tanggung jawab SMK di seluruh operasional. Pelatihan ini diberikan hingga personal terkait luas dalam standar nilai minimum yang ditetapkan oleh departemen K3.

- 4) Program produksi meliputi manajemen. Aspek manajemen lebih ditingkatkan lagi jumlahnya untuk menyesuaikan kepedulian management terhadap pelaksanaan K3 di lapangan yang tidak dapat terpisahkan dari operasi. Dengan adanya program-program tersebut diharapkan proses perbaikan menuju kondisi K3 Perusahaan yang lebih baik akan tercapai. Hal tersebut juga diperkuat oleh CEO Letter dengan memotivasi bahwa "K3 adalah Budaya Kami" yang dapat dipahami bahwa K3 harus menjadi budaya bagi setiap insan perusahaan.

BAB IV ALTERNATIF MODEL EVALUASI DAN PEMILIHAN MODEL

A. Model Evaluasi

Merriam Wirawan, (2014:79) model dapat diartikan sebagai "jeda rencana untuk dan waktu yang akan dilaksanakan atau dilakukan. Suatu model evaluasi merupakan program yang menjadi acuan dan proses bagaimana sesuatu bekerja".

Model evaluasi dapat dibedakan menurut jenis pertanyannya, tujuannya, pendekatan, dan prosedur yang digunakan. 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 Fair Test Model (Donald L. Kirkpatrick), Goal Free Evaluation Model (Ralph W. Tyler), Goal Free Model (Michael Scriven), Formative Summative Evaluation Model (Michael Scriven), CIPP Model (David L. Stufflebeam), Responsive Evaluation Model (Robert Stake), CSE-UCLA Evaluation Model (Marvin C. Alkin), Discrepancy Model (Provan), Five Level KCI Model (Robert Stake's Governance - Governance Model (Jack Phillips), dan lain-lain.

Dari beberapa model di atas, penulis hanya akan menguraikan empat model yang penulis anggap dapat dijadikan sebagai alternatif model yang digunakan dengan evaluasi implementasi program K3, yaitu Goal Free Model, CIPP Model, Responsive Evaluation Model, dan Discrepancy Model.

1. Goal Free Model (Michael Scriven)

Model ini tidak memperhatikan apa yang menjadi tujuan program sebagaimana Goal Free Evaluation Model. Yang harus diperhatikan justru adalah bagaimana proses pelaksanaan program, dengan jalan mengidentifikasi

kegiatan-kegiatan yang terjadi selama pelaksanaannya, baik hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif. Dalam model ini, pelaksanaan evaluasi program oleh evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program, akan tetapi bagaimana keberannya suatu program, dengan cara mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang terjadi yang terjadi, baik hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif. Alasannya karena ada kemungkinan evaluasi terjadi meli mengenai berbagai aspek khusus. Jika masing-masing tujuan khusus tersebut ternyata terpenuhi dalam tingkat setinggi evaluator lupa memperhatikan apakah masa masing-masing permasalahan tersebut melakukan permasalahan akhir yang diharapkan oleh tujuan utama, maka akibatnya jumlah permasalahan khusus ini tidak banyak jumlahnya. Maksud dari evaluasi lepas dari tujuan ini hanya mempertimbangkan tujuan utama yang akan dicapai oleh program. Dalam model ini, evaluator sengaja menghiraukan untuk mengetahui tujuan program, berfokus pada hasil yang sebenarnya bukan hasil yang direncanakan, hubungan evaluator dengan peserta dibuat semaksimal mungkin dan tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak abstrakan untuk menyimpulkan fokus evaluasi.

Pendapat Pollard, (1998:13-15) tentang Goal Free Model ini adalah sebagai berikut.

A goal free model requires the evaluator to focus not on the stated purpose of the program, but rather to reveal the actual effects of a program. The argument in this model is that if the evaluation is aimed only at the program objectives then the evaluator's judgment will be limited by the focus only on the program objectives alone, while the success of a program is also influenced by factors other than the program objectives.

Kelebihan model ini adalah dapat mengidentifikasi pengaruh-pengaruh lain di luar tujuan program yang direncanakan, namun kelemahan dari model ini adalah karena model ini menimbulkan beban bagi evaluator karena harus mengidentifikasi pengaruh-pengaruh lain di luar tujuan

program sehingga dapat mengakibatkan evaluasi menjadi meluas (tidak terkontrol).

2. CPP Model (Daniel L. Stufflebeam)

Stufflebeam (2002:274) memberikan pendirian singkat tentang Model CPP ini sebagai berikut:

In accordance with the CPP abbreviation, the core concept of this model consists of evaluation of context, input, process, and product. Context evaluation assesses needs, problems, and opportunities as a basis for defining objectives and priorities and assessing the importance of outcomes. Input evaluation assesses alternative approaches to meet needs as a means of program planning and resource allocation. The evaluation process assesses the implementation of the plan to guide the activities and then helps to explain the results. Product evaluation is intended to identify the results of the program keeping the process on track and determine the effectiveness of the program.

Model CPP dikembangkan sebagai sarana untuk menghubungkan evaluasi dengan program pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan untuk memberikan dasar rasional dan rasional untuk program pengambilan keputusan, didasarkan pada siklus perencanaan, persiapan, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi keputusan, masing-masing diperiksa melalui aspek yang berbeda dari evaluasi konteks, proses, masukan, dan evaluasi produk. Evaluasi dalam hal jenis-jenis keputusan ini didasarkan dan dikelompokkan sesuai dengan peran fungsional dalam siklus perubahan sosial yang didefinisikan. Model CPP merupakan upaya untuk melakukan evaluasi secara langsung relevan dengan kebutuhan para pembuat keputusan selama fase yang berbeda dari kegiatan program.

Evaluasi konteks meliputi penemuan dan menggambarkan konteks dari program yang dievaluasi melakukan penilaian kebutuhan dan tujuan, menentukan tujuan program, dan menentukan apakah tujuan yang ditunjukkan akan cukup responsif terhadap kebutuhan yang

teridentifikasi. Ini membantu dalam membuat keputusan perencanaan program. Evaluasi konteks ini adalah untuk mengukur intensitas kebutuhan dan tujuan dari program.

Evaluasi masukan meliputi kegiatan seperti deskripsi dan input program dan sumber daya, perbandingan bagaimana program bisa dilakukan dibandingkan dengan program lain, penilaian keuntungan / biaya yang dibutuhkan (yaitu, memutuskan apakah keuntungan akan lebih besar daripada biaya, sebelum program dilaksanakan, evaluasi dari desain yang diusulkan dari program, dan rekomendasi alternative strategi dan prosedur harus dipertimbangkan dan direkomendasikan. Singkatnya, ini jenis evaluasi memeriksa apa program ini merencanakan untuk selakukan. Ini membantu dalam membuat keputusan-keputusan program persiapan. Evaluasi masukan ini untuk menentukan pendanaan yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi.

Evaluasi proses meliputi pemeriksaan bagaimana sebuah program sedang dilaksanakan, memantau bagaimana kinerja program, audit program untuk memastikan itu mengikuti pedoman hukum dan etika yang diperlukan, dan mengidentifikasi kekurangan dalam desain prosedural atau dalam pelaksanaan program. Hal ini berarti bahwa evaluator memberikan informasi tentang apa yang sebenarnya terjadi dalam program. Evaluator biasanya menyediakan jenis umpan balik kepada personel program karena bisa membantu dalam membuat keputusan evaluasi formatif (yaitu, keputusan tentang bagaimana untuk memodifikasi atau meningkatkan program). Secara umum, proses evaluasi membantu dalam membuat keputusan pelaksanaan. Singkatnya, evaluasi proses adalah menilai pelaksanaan program (evaluasi formatif).

Evaluasi produk meliputi penentuan dan pemantauan hasil umum dan khusus dari program ini (menganalisis biaya, dampak atau hasil penilaian), mengukur hasil yang

diharapkan, menjadi suatu pengalihan hasil ke lembaga, menilai ketepatan program, melakukan penilaian kemampuan/biaya dan/atau melakukan penilaian efektivitas biaya (untuk menentukan apakah program itu adalah biaya efektif dibandingkan dengan program sejenis lainnya). Evaluasi Produk ini sangat membantu dalam menentukan keputusan evaluasi untuk (misalnya, Apa ketepatan dan kelangkaan dari program? Apakah harus dilanjutkan?). Dengan model CIPP, ada perbedaan yang jelas antara evaluasi formatif dilakukan untuk tujuan meningkatkan program) dan evaluasi sumatif (dilakukan untuk tujuan akuntabilitas yang memerlukan orientasi ekstrinsik keberhasilan atau manfaat dari program). Evaluasi produk ini singkatnya adalah untuk menilai dengan hasil dari program.

Kecapan aspek evaluasi dalam model CIPP mendukung berbagai jenis keputusan dan pertawaran seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1. Model Evaluasi CIPP

Aspek/evaluasi	Jenis-keputusan	Pertanyaan yang dijawab
Evaluasi Context	Keputusan Pemecanan	Apakah yang harus kita lakukan?
Evaluasi Input	Keputusan Penentuan	Bagaimana sebaiknya kita melakukannya?
Evaluasi Process	Keputusan Implementasi	Apakah kita melakukan hal tersebut yang direncanakan?
Evaluasi Product	Keputusan Diturunkan	Apakah itu berhasil?

Sumber: Wirawan, 2014

Dari tabel di atas dapat dipahami bahwa dari keempat aspek evaluasi, jenis-jenis keputusan model evaluasi CIPP dilihat dari aspek evaluasinya adalah sebagai berikut:

- a. **Context evaluation is a pre-policy decision.** Pada level ini lebih menitikberatkan pada upaya menentukan kebutuhan yang akan dijadikan dasar dalam pengembangan program atau kebijakan yang akan diambil, termasuk perumusan tujuan-tujuan kebijakan/program. Seorang evaluator harus cermat dan tajam memahami konteks evaluasi yang berkaitan dengan menentarkannya keputusan, mengidentifikasi kebutuhan, dan memfokuskan tujuan program. Terkait dengan kebijakan K3 di Indonesia, atau implementasi program K3 di perusahaan, evaluasi konteks ini menjadi penting untuk semua level pengambil keputusan, apakah pemerintah, pengusaha, pelaksana kebijakan (Divisi SDM/K3) dan manajemen puncak perusahaan. Dalam hal K3 pemerintah hanya menetapkan standar dalam suatu yang tercantum dalam undang-undang dan arahan pemerintah terkait. Bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dalam suatu program K3 di perusahaan. Karena itu evaluasi konteks diperlukan untuk merancang maupun mengevaluasi program pada masing-masing level keputusan malah dan sangat vital artinya untuk menciptakan kondisi kerja yang aman, sehat dan nyaman.
- b. **Input Evaluation is a strategy decision.** Segala sesuatu yang berpengaruh terhadap proses pelaksanaan evaluasi harus ditetapkan dengan benar. Input evaluasi ini akan memberikan bantuan agar dapat membuat keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, merencanakan berbagai alternatif yang akan dilakukan, menemukan rencana yang matang, membuat strategi yang akan dilakukan dan memperhatikan prosedur kerja dalam mencapainya. Urut-urutan rang

paling sering dievaluasi adalah biaya. Apakah biaya yang disediakan untuk suatu program memadai? Apakah dana yang tersedia itu dialokasikan untuk komponen-komponen kegiatan program yang direncanakan? pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan contoh fokus evaluasi input. Tertu juga kegiatan K3 bukan satu-satunya biaya, biaya juga lain seperti fasilitas K3, pelatihan K3 dan lain-lain.

c. **Proses evaluasi ke arah implementasi kegiatan.** Pada evaluasi proses ini berkaitan dengan implementasi suatu program. Ada sejumlah pertanyaan yang harus dijawab dalam proses pelaksanaan evaluasi proses ini. Misalnya apakah rencana yang telah dibuat sesuai dengan pelaksanaan di lapangan? Dalam proses pelaksanaan program apakah yang harus diperbaiki? Dengan demikian proses pelaksanaan program dapat dimonitor diawasi atau bahkan diperbaiki.

d. **Profil evaluasi di arah recycling desain.** Evaluasi hasil digunakan untuk menentukan keputusan apa yang akan dijalankan berikutnya. Apa manfaat yang dirasakan oleh masyarakat berkaitan dengan program yang digubris? Apakah memiliki pengaruh dan dampak dengan adanya program tersebut? Evaluasi produk/hasil berkaitan dengan manfaat dan dampak suatu program setelah dilakukan evaluasi secara sekutu. Dalam evaluasi produk/hasil, biasanya berkembang beberapa fokus yakni:

- 1) evaluasi yang memfokuskan pada hasil nyata suatu tujuan program (*output evaluation*),
- 2) evaluasi terhadap manfaat yang diperoleh dari suatu program (*benefit evaluation*), dan
- 3) evaluasi terhadap dampak yang ditimbulkan dari program (*impact outcome evaluation*).

Masing-masing bertujuan mengevaluasi hasil program, hanya hasil yang diperoleh antara lain dipengaruhi oleh jangka waktu yang berbeda. Penilaian dampak biasanya dilakukan beberapa lama setelah program berakhir. Lain halnya penilaian manfaat mungkin lebih cepat pelaksanaannya daripada penilaian dampak. Sedangkan penilaian output biasanya dilakukan langsung setelah program berakhir. Oleh karena itu penilaian manfaat dan dampak program lebih rumit dan memerlukan pemikiran yang lebih luas dari sekedar skema program yang sudah dirancang.

Ketertarikan model evaluasi CIPP adalah model ini lebih komprehensif, cocok untuk berbagai skala (proyek/program/organisasi), berorientasi pada pembuatan keputusan serta model ini memungkinkan untuk evaluasi kuantitatif dan kualitatif sekaligus yang dapat membantu untuk melakukan perbaikan selama program berjalan maupun menyediakan informasi akhir program. Sementara itu kelemahan dari model ini adalah bahwa model ini terkesan terlalu *top down* dengan sifat manajerial dalam pelaksanaannya dan tujuan formal akan kurang penting dibandingkan dengan tujuan-tujuan non formal lainnya ketika situasi berubah.

1. *Responsive Evaluation Model* (Robert Stake)

Terdapat evaluasi menekankan perbedaan antara pendekatan *pro-ordina* dan pendekatan *responsif*. Dimana lalu, perbedaan utama dikemukakan oleh Scriven secara implisit, yaitu evaluasi dilakukan untuk pihak internal yang terlibat dalam program dalam pengakuan internal, berolak belakang dengan evaluasi untuk pihak eksternal program yang bertujuan digeneralisasikan pada program. Ini adalah perbedaan penting lagi selanjutnya lebih penting untuk membedakan antara studi evaluasi *pro-ordina* dan studi evaluasi *responsif*.

Yendapat Stake, (2012:143) tentang Model Evaluasi Responsif ini adalah sebagai berikut.

Responsive evaluation is an alternative. This is based on the evaluation of what is done naturally to evaluate through observations and reactions to a program. This approach is not new, but not widely used because it is considered too subjective so it is less suitable for formal evaluation. Subjectivity can be reduced by including the program into a definite issue so that the program's outcomes during the subjective evaluation can be avoided. To conduct a responsive evaluation, evaluators must do many things. Evaluation team observation and negotiation plans and arrange for various people to observe the program. With their help, evaluators prepare brief narratives, portfolios, product displays, graphs, and more. Evaluators must to have suitable information and select respondents of data from different individuals from different angles. Evaluators do not do much interviews, evaluators choose strictly notes by increasing the flexibility and search communication with those involved in the evaluation. The evaluators may prepare a final written report or may not, depending on the evaluator's deal with the client.

Prinsip-prinsip evaluasi model ini adalah sebagai berikut.

- Evaluasi harus melibatkan orang-orang yang terlibat dalam program dapat aktif dan memperbadi apa yang mereka lakukan.
- Evaluasi harus melakukan program-program dalam kasus dengan faktor-faktor yang mendahului pelaksanaan evaluasi dan manfaat evaluasi.
- Efektif kapan dan model ini antara lain pada efek samping, perencana berkala dan rencana program.
- Evaluasi harus mengabdikan pemukiman kesempatan alih secara umum, ia harus mengorganisir, mengorganisir, dan menafsirkan penilaian sebagai pemangku kepentingan yang mempunyai minat terhadap objek evaluasi.

Kelebihan model dan Stake ini adalah model ini secara tegas mempehatikan perbedaan nilai interaksi evaluator dengan audience lebih intensif dan model ini pun tidak terpacu kepada indikator standar evaluasi karena sistemasi audience dijadikan sebagai dasar untuk merancang dan menetapkan evaluasi. Disamping kelebihan yang dimilikinya, model ini juga memiliki kekurangan yaitu di dalam model ini standar/indikator sering tidak tepat/ tidak fokus karena seringkali tujuan program tidak jelas karena lebih menekankan pada sistemasi program, kekurangan lain model ini adalah bahwa model ini membuat kesempatan penilaian secara subjektif sehingga objektivitas evaluasi menjadi berkurang.

4. Discrepancy Evaluation Model (Pross)

Discrepancy Evaluation Model (DEM) (Model Evaluasi Kesempangan) pertama kali diujikan oleh Malcolm Pross, model ini terus dikembangkan di Pusat kajian Evaluasi pada tahun 1971-1975 oleh tim yang dipimpin oleh Malcolm Pross.

Stemmetz, (2012:122) memberikan pendapatnya tentang Model Evaluasi Kesempangan adalah sebagai berikut.

This model is often referred to as the Gap Evaluation Model, the core of this model is the program is evaluation as a state between the expected in the plan and the resulting in the implementation of the program. The gap evaluator is intended to determine the level of conformity between the standard set in the program and the actual appearance of the program. The most decision factor in the evaluation of the gap is in comparing the results achieved with the stated objectives. Results are the sources, procedures, management and tangible results that appear when the program is implemented. Goals are the standards or criteria that have been developed and defined with the results effective.

Kelebihan model ini adalah bahwa model ini dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan program serta tindakan konkret untuk memperbaikinya. Kelemahan

model ini adalah bahwa model ini kurang sistematis karena hanya menekankan pada aspek sasaran, menekankan pada kesenjangan yang sebenarnya merupakan persyaratan umum bagi semua kegiatan evaluasi.

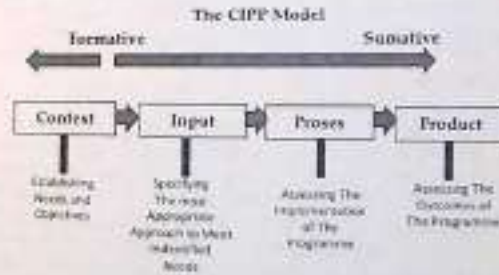
B. Pemilihan Model Evaluasi yang Digunakan

Berdasarkan karakteristik permasalahan program K3 yang ada di perusahaan jasa transportasi bahan bakar minyak dan gas, dalam rangka ini penulis memilih model CIPP untuk digunakan sebagai model untuk contoh pembahasan. Alasan pemilihan model CIPP dalam evaluasi program K3 di perusahaan jasa transportasi bahan bakar minyak dan gas ini adalah sebagai berikut.

1. Evaluasi model CIPP sesuai dengan fokus kajian kajian melalui model CIPP dirangsangkan untuk melakukan evaluasi sumatif dan formatif sekaligus. Fokus kajian adalah mengetahui berhasil tidaknya program K3 di perusahaan serta manfaat yang diperoleh dari implementasi program K3 tersebut bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat (evaluasi sumatif) dan sekaligus mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan program tersebut (evaluasi formatif).
2. Evaluasi model CIPP sesuai dengan subfokus kajian yaitu melakukan evaluasi dalam hal perencanaan, penataan, implementasi dan hasil program dimana aspek-aspek evaluasi model CIPP sesuai dengan subfokus-subfokus kajian tersebut, yaitu aspek evaluasi Context akan menghasilkan keputusan perencanaan program, aspek evaluasi Input akan menghasilkan keputusan penataan program, aspek evaluasi Proses akan menghasilkan keputusan implementasi program dan aspek evaluasi Product akan menghasilkan keputusan hasil program.
3. Selain itu model evaluasi CIPP memiliki konsep bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan menentukan tetapi untuk memperbaiki. Hal ini sejalan dengan maksiat perusahaan yang ingin memperbaiki program K3 untuk

meningkatkan kinerja program K3 yang sudah dilakukan selama ini. Dalam kaitannya dengan kajian yang akan dilakukan tentang implementasi program K3 ini, dengan tujuan utama 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 K3 tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan 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 kajian dengan evaluasi formatif-sumatif.



Gambar 2.1 Model CIPP Untuk Evaluasi Formatif-Sumatif
 Sumber: David L. Stufflebeam, Western Michigan University, Presented at the 2005 Annual Congress of the Oregon Program Evaluation Network (OPEN), Portland, Oregon, 11/01/2005

BAB V
EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN
DAN KESEHATAN KERJA (KASUS PADA
PERUSAHAAN TRANSPORTASI BAHAN
BAKAR MINYAK DAN GAS)

A. Evaluasi Context : Peran Visi, Misi, Tujuan Dan Sasaran Implementasi Program

Evaluasi Context meliputi pemeriksaan dan menggambarkan kondisi dari program yang dievaluasi. Evaluasi Context digunakan untuk mengetahui tepat tidaknya sasaran dan prioritas program. Kompetensi-kompetensi dalam sebuah konteks ini adalah visi, misi, tujuan dan sasaran program K3 serta kebijakan Departemen K3 terkait dengan program K3. Rancana visi program harus konsisten dengan visi perusahaan, rumusan misi program harus diturunkan dari visi program, akses dan sasaran program harus koherensi dengan jelas dan terkait dengan visi dan misinya. Kriteria yang diukur dalam evaluasi konteks ini adalah derajat konsistensi, kesesuaian, kelayakan dan feasibility dari visi misi program tersebut.

Menitias sebuah perusahaan dapat dengan jelas dilihat dari visi dan misi perusahaannya tersebut. Visi dan misi perusahaan akan menentukan kepada arahnya tujuan dan sasaran yang objektif. Visi dan misi pada sebuah perusahaan harus dibuat dalam sebuah pernyataan visi dan misi yang jelas dan realistik. Pernyataan visi dan misi harus disesuaikan kepada semua karyawan secara terus menerus dalam setiap kesempatan dengan menggunakan berbagai macam media komunikasi. Visi dan misi bagi suatu perusahaan merupakan kondisi utama seperti halnya undang-undang dasar dalam sebuah negara.

1. Aspek yang dievaluasi terkait dengan Context :

a. Visi dan Misi

Perlu dilakukan evaluasi apakah latar belakang dan visi-misi (visi) perusahaan terkait K3 sudah

drumuskan secara jelas dan apakah sudah ada rencana kerja dalam mewujudkan visi tersebut. Harus dipastikan bahwa visi perusahaan terkait dengan program-program yang dipikirkan oleh sebuah perusahaan karena program merupakan implementasi dalam mencapai visi perusahaan. Dalam hal ini akan dievaluasi apakah visi perusahaan terkait dengan program K3 yang ada, artinya apakah program K3 yang ada terkait langsung dengan pencapaian visi perusahaan. Apakah visi dan misi perusahaan diturunkan secara tepat bagi kesesuaian tujuan dan sasaran program, jika tujuan dan sasaran program tidak sesuai dengan visi misinya, maka bisa terjadi kesulitan dalam pelaksanaan program.

Kebijakan perusahaan tentang program K3 harus diturunkan ke dalam misi perusahaan sebagai turunan dari visinya. Percepatan sebuah program perusahaan harus diturunkan dari misi perusahaan, apakah program-program yang dilaksanakan sebuah perusahaan sudah sesuai dengan misi yang diberikan perusahaan. Misi perusahaan akan menjadi acuan dalam menentukan tujuan dan sasaran program K3 perusahaan.

b. Tujuan dan sasaran

Tujuan dan sasaran program K3 harus disesuaikan secara langsung dari visi dan misi perusahaan sehingga tujuan program harus menunjuk kepada visi dan misi perusahaan, maksudnya disesuaikan secara langsung dari visi misi perusahaan. Karena kesesuaian salah satu indikator dari prinsip evaluasi strategi maka program ini harus dilakukan penitisan dari segi kesesuaian antara visi dan misi perusahaan dengan tujuan serta sasaran program.

Pencapaian visi dan misi harus diimplementasikan dalam suatu program, karena program merupakan sarana untuk pencapaian visi dan misi oleh karena itu sasaran program harus dinilai apakah relevan dengan visi dan misinya. Kesesuaian antara sasaran dengan visi

ini merupakan hal mutlak, karena misi itu tanpa program menjadi tidak berarti, hingga pelaksanaannya harus di nilai. Jika tujuan dan sasaran program tidak disesuaikan dengan visi misi, maka bisa terjadi kesulitan dalam pelaksanaan program. Tujuan dan sasaran program harus diturunkan secara tepat dari visi dan misi perusahaan karena jika tujuan dan sasaran program tidak sesuai dengan visi misi (bisa mengakibatkan terjadinya kesulitan dalam pelaksanaan program).

- c. Kebijakan Departemen K3 perusahaan terkait dengan kondisi program K3 saat ini.

Dalam merencanakan sebuah program dibutuhkan suatu kebijakan yang tepat untuk menjamin keberhasilan terlaksananya program dengan baik. Kebijakan terkait program K3 akan menentukan dan menilai implementasi program K3 di perusahaan. Oleh sebab itu keberadaan kebijakan perusahaan terkait program K3 perusahaan akan berpengaruh terhadap pencapaian program K3. Kebijakan perusahaan yang kurang tepat terkait dengan program K3 akan berdampak pada ketidakberhasilan pencapaian sasaran program K3.

2. Hasil Evaluasi Context:

a. Visi dan Misi

Langkah belakang dan cita-cita perusahaan adalah menyediakan kerangka kerja pengendalian risiko bahan kerja dan pengelolaan lingkungan yang jauh lebih baik, ini sejalan dengan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk dan jasa migas di Indonesia. Dengan visi diharapkan dapat mendorong perusahaan pada komitmen yang tinggi untuk menjadi distributor minyak dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Visi perusahaan konsisten, jelas dan unggul terkait

dengan program K3 perusahaan karena menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menginginkan adanya kondisi operasional yang aman dan selamat sebagai salah satu faktor untuk mendukung tercapainya kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Namun demikian visi perusahaan tidak sesuai karena dalam implementasinya layanan prima belum dapat dijamin dengan baik. Walaupun perusahaan terus mengabdikan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk staf dalam bekerja dan menaati semua peraturan yang terkait dengan kesehatan, keselamatan dan perlindungan lingkungan tetapi dalam kenyataannya hal tersebut belum sepenuhnya tercapai.

Kebijakan perusahaan terkait K3 mencakup dari visi perusahaan yang diturunkan dari visinya. Misi perusahaan adalah lebih dalam perusahaan, pemasaran, penyimpanan dan distribusi, terutama untuk produk/jasa dan Minyak dan Gas di Indonesia, memberikan pelayanan yang terbaik dan kompetitif untuk pelanggan dengan menerapkan dan Kualitas Layanan Kesehatan Keselamatan Lingkungan dan memanfaatkan nilai stakeholders. Misi perusahaan tersebut konsisten dengan visinya serta jelas dan unggul karena salah satu misi perusahaan adalah memberikan pelayanan yang terbaik dan kompetitif untuk pelanggan dengan menerapkan dan Kualitas Layanan Kesehatan Keselamatan Lingkungan, misi ini sesuai dengan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk dan jasa migas di Indonesia dan misi ini pula merupakan komitmen yang tinggi untuk menjadi distributor minyak dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa

keahlian layanan prima dan masalah yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Namun demikian, ada perubahan ini dalam implementasinya belum tentu karena dalam kesehariannya masih terdapat kejadian kecelakaan yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat walaupun secara indikator (SH) sudah terpenuhi.

b. Tujuan dan Sasaran

Tujuan program K3 perusahaan adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat kerja aktif karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang, aset perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisa berdaya saing dan ramah lingkungan, meminimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematuhi semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lingkungan yang berlaku.

Tujuan program ini diuraikan ke dalam 7 sasaran program K3 yaitu Memastikan aspek Quality, Health, Safety and Environment (QHSE) pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan. Mengembangkan dan meningkatkan di semua bidang secara berkelanjutan sebagai usaha memberikan nilai tambah yang prima bagi kepuasan pelanggan. Mengidentifikasi dan berupaya mengontrol bahaya serta resiko serendah mungkin untuk mencegah terjadinya insiden. Mengubah pemertama lingkungan dengan menggunakan teknologi tepat guna untuk mengurangi dampak dari kegiatan. Menjadikan kinerja QHSE dalam penilaian dan memberikan apresiasi kepada semua pekerja dalam rangka menerapkan kebijakan QHSE. Menciptakan kepedulian dan kesiapan pekerja dalam aspek QHSE agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar dan

aman dan Mempramusikan dan mensosialisasikan Kebijakan QHSE ke semua pekerja dan mitra kerja.

Tujuan dan sasaran Program K3 sesuai dengan kompetensi perusahaan sebagai penyedia BBM yang dalam hal ini adalah manajemen transportasi perdistribusian BBM, memiliki kerangka acuan yang unggul, bebas dan konsisten tetapi tidak sesuai dalam implementasinya. Pengelolaan BBM khususnya AMT (awak nabi tangki) secara legal sudah sesuai dengan persyaratan tetapi implementasinya tidak sesuai dengan visi dan misi karena masih terlapornya kondisi tidak aman dan tidak selamat bagi AMT yang mengakibatkan adanya kejadian kecelakaan yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

c. Kebijakan Departemen K3 perusahaan terkait dengan kondisi program K3 saat ini

Sebagai salah satu wujud komitmen perusahaan dalam berupaya memuaskan pelanggan, karyawan, pemerintah dan melakukan perbaikan berkelanjutan, maka manajemen perusahaan menetapkan Kebijakan QHSE (Quality, Health, Safety, Environment) sebagai kerangka kerja untuk menetapkan dan mencapai Sasaran QHSE yang dikomunikasikan dalam organisasi untuk dipahami dan dilaksanakan serta ditinjau secara terus-menerus agar selaras sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan menerapkan Standar Sistem Manajemen QHSE ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 dan ISO 14001:2004, diharapkan akan menyematkan kerangka kerja pengelolaan mutu, pengendalian risiko bahaya HSE dan pengendalian dampak lingkungan yang jauh lebih baik sehingga mampu menyempurnakan praktik pengelolaan mutu, pengendalian risiko bahaya HSE dan pengelolaan lingkungan yang sudah ada selama ini, seiring dengan tuntutan terhadap pemenuhan persyaratan standar dan peraturan perundang-undangan yang jauh melebihi dari persyaratan sebelumnya.

Pengakuan internasional ini akan membuat nilai tambah bagi PT perusahaan baik di mata mata bursa, konsumen, segara serta untuk kepentingan internal perusahaan sendiri, karena ISO 9001:2008 dan DINAS 18001:2007 dan ISO 14001:2004 memang ada termasuk untuk rangkai keberasan perusahaan dalam hal serah-hasil berkelanjutan meningkatkan mutu produk/jasanya agar tercapai efektivitas dan efisiensi dan segala aspek mencegah terjadinya kecelakaan kerja, mencegah terjadinya pencemaran lingkungan, peningkatan motivasi kerja karyawan, mendorong mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, meningkatkan mutu produk dan HSE, disiplin kerja dan dokumentasi hasil kerja yang lebih konsisten.

Kebijakan perusahaan terkait dengan program K3 didasarkan dengan dikeluarkannya pedoman/maksud program QHSE (Quality, Health, Safety & Environment) yang ada sudah mengacu kepada visi misi perusahaan, artinya orientasi menjadi penguasa di bidang distribusi produk migas sesuai dengan visi misi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa program K3 yang ada sekarang memiliki kerangka acuan yang unggul, feasible dan konsisten dengan visi dan misi perusahaan tetapi tidak sesuai dalam implementasinya karena masih ada prosedur-prosedur kerja yang belum ada atau belum diadopsi yang berakibat kepada masih terjadinya kecelakaan yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

Hasil Evaluasi Costco ditunjukkan pada Tabel 4.1. di halaman berikut ini.

Evaluasi	Kategori	Aspek Yang Tersebut	Sasaran Data	Kriteria	Skor			Dewan	Keterangan
					S1	K3	T3		
Contoh	Mula	1. Rencanakan program K3 yang konsisten dengan nilai perusahaan 2. Rencanakan program K3 yang diorientasikan untuk meningkatkan mutu produk 3. Adopsi kebijakan sesuai visi, misi, target dan strategi perusahaan K3	1. Studi Literatur 1. Identifikasi QHSE dan Target 2. Tahap Pelaksanaan 3. Monev 4. Hasil Angket	1. Konsisten 2. Konsisten 3. Konsisten 4. Tidak ada	0	0	0	1. Visi dan Misi perusahaan konsisten dengan nilai perusahaan 2. Tahap pelaksanaan sesuai dengan program K3 yang ada 3. Monev dilakukan secara berkala 4. Hasil angket menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan program K3 yang sesuai dengan visi, misi, target dan strategi perusahaan	1. Visi Misi dan Tujuan serta misi harus konsisten dengan nilai perusahaan 2. Monev dilakukan secara berkala 3. Hasil angket menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan program K3 yang sesuai dengan visi, misi, target dan strategi perusahaan
Contoh	Mula	1. Rencanakan program K3 yang konsisten dengan nilai perusahaan 2. Rencanakan program K3 yang diorientasikan untuk meningkatkan mutu produk 3. Adopsi kebijakan sesuai visi, misi, target dan strategi perusahaan K3	1. Studi Literatur 1. Identifikasi QHSE dan Target 2. Tahap Pelaksanaan 3. Monev 4. Hasil Angket	1. Konsisten 2. Konsisten 3. Konsisten 4. Tidak ada	0	0	1. Visi dan Misi perusahaan konsisten dengan nilai perusahaan 2. Tahap pelaksanaan sesuai dengan program K3 yang ada 3. Monev dilakukan secara berkala 4. Hasil angket menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan program K3 yang sesuai dengan visi, misi, target dan strategi perusahaan	1. Visi Misi dan Tujuan serta misi harus konsisten dengan nilai perusahaan 2. Monev dilakukan secara berkala 3. Hasil angket menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan program K3 yang sesuai dengan visi, misi, target dan strategi perusahaan	

Tabel 4.1. Matriks Hasil Evaluasi Costco

									jumlah baik tidak baik sangat
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Keterangan : 25 (Orang) KS (Masing Masing) 75 (Total Semua)
 Sumber : Hasil Penelitian

	1. Persepsi dan minat siswa terhadap materi ini	2. Hasil observasi yang dilakukan	3. Cara belajar yang digunakan siswa	4. Media yang digunakan	5. Metode pembelajaran	6. Asesmen	7. Kesimpulan
Keefektifan (0/100) untuk belajar dengan program (0)	Persepsi dan minat siswa terhadap materi ini: 1. Baik sekali 2. Baik 3. Cukup 4. Buruk 5. Sangat Buruk	1. Jumlah Siswa yang hadir 2. Hasil observasi yang dilakukan 3. Cara belajar yang digunakan siswa	1. Lembar Kerja (LK) 2. Modul 3. Buku 4. Gambar 5. Kartu 6. Lembar 7. Alat tulis	1. Penugasan 2. Tugasan	1. Tes tulis 2. Tes lisan 3. Tes perbuatan	1. Soal 2. Kuis 3. Tugas	1. Kesimpulan 2. Kesimpulan 3. Kesimpulan 4. Kesimpulan 5. Kesimpulan

Identitas sebuah perusahaan dapat dengan jelas dilihat dari visi dan misi perusahaannya tersebut. Visi dan misi perusahaan akan memantapkan terwujudnya tujuan dan sasaran program yang objektif. Visi, misi, target dan sasaran adalah merupakan turunan strategi. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai visi, misi dan tujuannya. Sebuah perusahaan yang visi yang sangat penting untuk tujuan akan efektif merancang dan merumuskan strategi. Strategi yang telah dipilih dan diimplementasikan selanjutnya perlu untuk diberikan suatu penilaian. Tujuan penilaian ini biasanya disebut sebagai evaluasi (evaluatif).

Evaluasi strategi ini penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis & yang sering berubah dengan cepat dan kompleks. Rumit dalam David, (2011:288) memberikan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu strategi yaitu:

1. Konsistensi, sebuah strategi tidak seharusnya menyalurkan tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Konflik organisasi dan pendanaan antar departemen sering menjadi gejala gangguan manajemen. Setiap masalah ini saja dapat menjadi tanda terjadinya inkonsistensi strategi.
2. Kesesuaian/korespondensi, strategi harus memberikan respon seperti terhadap lingkungan eksternal dan perubahan penting yang terjadi di dalamnya. Dengan kata lain bahwa strategi harus sesuai dengan lingkungannya.
3. Keunggulan, sebuah strategi harus memfasilitasi upaya menciptakan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang aktivitas yang dipasarkan. Karakteristik utama dari strategi yang baik adalah yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan berbeda dengan pesaing.
4. Efektifitas/efisiensi, strategi tidak boleh mengorbankan sumber daya yang tersedia atau menciptakan persoalan lain yang tidak terprediksi. Efektifitas/teknik dan strategi adalah kelengkapannya, artinya dipakainya strategi diproyeksikan melalui sumber daya yang dimiliki perusahaan.

yang mana dalam upaya tersebut strategi tidak boleh menimbulkan persoalan-persoalan lain lagi sumber daya perusahaan yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Dalam mengevaluasi strategi penting untuk mengesampingkan apakah sebuah organisasi dimasa lalu telah memastikan bahwa ia mempunyai kemampuan, kompetensi, ketrampilan, dan talenta yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

Visi perusahaan adalah memaham perusahaan akan berada dalam bentuk-prospek dan masa depan di Indonesia. Dengan visi diharapkan dapat membina perusahaan pada komitmen yang tinggi untuk menjadi distributor minyak dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Visi perusahaan komitmen, luhur dan unggul terkait dengan program R3 perusahaan karena memajukan komitmen yang tinggi untuk memberikan kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan, hal ini mencerminkan bahwa perusahaan meneguhkan adanya komitmen operasional yang aman dan selamat sebagai salah satu faktor untuk mendukung terciptanya kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Namun demikian visi perusahaan belum sesuai karena dalam implementasinya layanan prima belum dapat dicapai dengan baik. Walaupun perusahaan terus mengembangkan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk staf dalam bekerja dan menjamin semua pemangku yang terkait dengan kesehatan, keselamatan dan perlindungan lingkungan tetapi dalam kenyataannya hal tersebut belum sepenuhnya tercapai.

Definisi strategi visi misi dalam sebuah perusahaan menjadi hal sangat penting yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Dalam sebuah organisasi atau suatu lembaga, visi dan misi merupakan sebuah kunci utama untuk merencanakan segala kegiatan dalam organisasi atau lembaga tersebut. Visi dan misi

berada dalam urutan paling atas sebelum perencanaan dalam organisasi.

Visi menggambarkan tujuan atau kondisi di masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Visi bisa dikatakan sebagai impian atau cita-cita organisasi. Visi membekali gambaran yang jelas di masa mendatang yang bisa dilihat oleh konsumen, karyawan ataupun pemegang saham.

Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan memotivasi, namun juga sangat berarti sehingga setiap karyawan bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Pernyataan visi harus mampu menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap karyawan. Yang paling penting pernyataan visi harus sederhana sehingga setiap karyawan bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak.

Misi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan mengetahui fungsi yang diberikan oleh suatu organisasi untuk mencapai visi yang sudah dirumuskan. Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengkomunikasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa merumuskan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Misi organisasi harus sudah dimengerti.

Misi yang mudah dimengerti akan memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota organisasi. Misi organisasi harus tentang alasan utama keberadaan organisasi atau lembaga. Faktanya, visi, misi dan tujuan organisasi juga terdapat dalam misi organisasi tersebut.

Untuk itu, perusahaan dalam hal ini adalah *Bank of Dunia (BOD)* juga harus mau untuk melakukan review terhadap Visi Misi yang ada saat ini dan mau melakukan review terhadap dirinya, yang disesuaikan (adjust) dengan kondisi selanjut dan pencapaian-pencapaian baru perusahaan. Hal ini yang akan di kelap perusahaan jika tidak dilakukan review terhadap dirinya, maka akan terjadi kepelehan bagi karyawan, karena menganggap sudah sesuatu yang bisa. Padahal seperti

yang dikehendaki banyak orang, visi misi selalu saja menjadi ngaku dan tetap tetap langkah perusahaan menuju cita-citanya.

Strategi adalah serangkaian tujuan, kebijakan, dan rencana yang diambil bersama-sama, mendefinisikan lingkup perusahaan dan pendekatan untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan. Atau kita bisa mengatakan bahwa kebijakan, strategi, rencana, dan tujuan harus menciptakan suatu strategi untuk mengatasi lingkungan yang kompetitif kompleks. Setiap usaha besar yang dikerjakan sendiri atau berkelompok selalu saja mempunyai tujuan. Karena itu usaha tersebut tidak akan pernah dijalankan dengan cara yang acuh-acuhan. Jika mempunyai tujuan tertentu, mau tidak mau harus menggunakan strategi yang memungkinkan pencapaian tujuan tersebut. Tujuan itu ibarat sebuah sasaran, masalah seperti papan sasaran akrobat memantul-strategi sering dianggap sebagai sesuatu yang intangible, karena tidak ada yang memegang dan merasakan akibat fisik yang terkait dengan strategi. Strategi hanyalah sebuah rencana yang menggambarkan sebuah organisasi melakukan sesuatu untuk mencapai visi dan misinya.

Manajemen strategis adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan operasional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis) yang selalu terpengaruh oleh lingkungan eksternal dan internal dengan kondisi yang selalu berubah sehingga bisa memberi keuntungan pada perusahaan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.

Menyusun strategi merupakan perencanaan dengan skala yang besar yang juga disebut sebagai perencanaan strategi serta memiliki orientasi pada waktu jangka panjang yang ada di masa depan atau juga disebut visi dan ditopang bertali keputusan dan pimpinan yang paling tinggi sebagai keputusan yang memiliki sifat yang mendasar serta bersifat sebagai prinsip, yang mampu memberikan kerangka bagi

organisasi tersebut agar bisa melakukan interaksi dengan orang yang efektif atau juga disebut sebagai misi, terutama untuk kegiatan yang fungsinya untuk menghasilkan suatu produk seperti misalnya pemrosesan untuk operasional yang mampu menghasilkan produk dari barang dan jasa serta layanan yang memiliki kualitas yang baik dalam masyarakat. Kegiatan ini juga diarahkan dengan operasional sehingga mampu mencapai tujuan dengan tepat atau disebut pula sebagai tujuan strategis untuk mencapai berbagai tujuan dan operasional yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut pengertian dari manajemen strategi, berarti maka diketahui bahwa pengertian manajemen strategi adalah suatu sistem yang memiliki fungsi sebagai satu kesatuan dengan komponen-komponen yang saling berkaitan satu sama lain dan saling memberikan pengaruh bagi satu sama lain. Komponen-komponen tersebut juga bergerak saling berinteraksi dan bersama-sama menuju satu arah yang sama. Komponen-komponen dan manajemen strategi salah satunya adalah perencanaan strategi, yaitu suatu komponen yang memiliki unsur-unsur seperti misi, visi, strategi dan tujuan yang sama untuk organisasi tersebut. Komponen-selanjutnya adalah mengenai perencanaan operasional, yang memiliki unsur-unsur seperti tujuan dan juga sasaran dari operasional tersebut, pelaksanaan dari fungsi-fungsi yang ada di organisasi, serta lain fungsi pelaksanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penganggaran, jaringan kerja, untuk internal dan eksternal, kebijaksanaan operasional, pengawasan, fungsi kontrol, evaluasi dan laporan balik.

Manajemen strategi mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategi, yaitu perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Manajemen strategi merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi (BOD) dan dilaksanakan oleh CEO serta staf eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan

makna yang sangat penting untuk perusahaan dan terikat erat dengan bidang perilaku organisasi.

Manajemen strategi berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis situasi strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menetapkan kebijakan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang dipilih perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan yang perlu dilakukan akan mendukung manajer untuk mengoptimalkan sumber daya dan memancing organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan. Elemen kedua, manajemen strategi adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan pesaing lainnya. Manajer perlu mengetahui bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berbeda, tetapi juga sulit ditiru atau dicuri oleh pesaingnya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda. Manajemen strategi secara umum sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang mengembangkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk mempersiapkan diri untuk kesuksesan di masa mendatang.

Sama halnya dengan strategi, manajemen strategi erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang sama dan menyatu. Data dari pemantauan lingkungan itu kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi, yang kemudian dilaksanakan.

Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam perencanaan sama dengan merencanakan untuk gagal". Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga mungkin tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tabak

implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara, perubahan budaya lebih dibenarkan untuk tahap pelaksanaan, organisasi ini yang sudah juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan.

Revisi bertitik tolak ada artinya jika implementasinya awal. Komponen terkecil dan mendasar strategi adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan perusahaan ke arah sasaran strateginya. Organisasi-organisasi yang meyakini bahwa proses terbelah akan sebuah rencana dilaksanakan hanya akan memantulkan diri mereka menuju kegagalan. Penting sekali bagi organisasi untuk terus memantau keraguannya.

Sebuah organisasi harus memiliki rencana strategi yang baik agar mampu berkompetisi dengan organisasi lainnya. Dan rencana strategi tidak memiliki peluang untuk suatu kesalahan kecil apapun, karena akan berakibat terhadap operasional organisasi yang bersangkutan secara keseluruhan. Dengan demikian, perencanaan strategi yang salah, maka operasional organisasi juga akan menjadi tidak tercapai, hal ini dapat mengakibatkan organisasi tersebut bisa ditubuh atau dihindari.

Untuk tujuan dan sasaran program, yang direvisi adalah konsistensi dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan, termasuk sasaran program K3 yang relevan dengan situasi dan relevan dengan tuntutan dan kebutuhan stakeholders.

Fokus pada bidang tugas sebagai penyuluhan dan berkonsentrasi kepada tugas pengimanan BSM, memang harus dilakukan perusahaan. Jika proses distribusi BSM masih dibuktikan oleh masalah K3 dengan segala permasalahan yang ada dengan masih adanya kecelakaan kerja yang masih dalam kategori besar dikhawatirkan akan sangat mengganggu jalannya operasional perusahaan. Adanya kecelakaan kerja yang berdampak pada kerugian finansial maupun non finansial perusahaan akan mengganggu proses operasional perusahaan.

yang berdampak pada buruknya citra perusahaan di masyarakat. Program K3 seharusnya dapat memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut. Dengan adanya program K3 diharapkan dapat memberikan kondisi kerja yang aman dan selamat terutama bagi awak mobil tangki dan juga kepada masyarakat karena jika terjadi kondisi kerja yang tidak selamat masyarakat bisa terkena dampak kecelakaan di jalan raya.

Program K3 diharapkan dapat memberikan dampak yang positif yang mendorong integritas dan pencitraan bisnis yang baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

Tujuan organisasi merupakan suatu keadaan yang diinginkan, yang diupayakan untuk diwujudkan oleh suatu organisasi. Keadaan yang diinginkan di sini mengandung banyak arti bagi banyak orang. Pada organisasi besar, esektif puncak melihat organisasi yang memetik suatu macam keadaan, sementara mereka yang berada di eselon tingkat menengah dan tingkat yang lebih rendah memiliki tujuan yang secara dramatis berbeda bagi organisasi dan secara personal bagi mereka sendiri.

Pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai keaktifitas mencoba untuk menemukannya.

Sebagai salah satu wujud komitmen perusahaan dalam berupaya memuaskan pelanggan, karyawan, pemerintah dan melakukan perbaikan berkelanjutan, maka manajemen perusahaan menetapkan Kebijakan QHSE (Quality, Health, Safety, Environment) sebagai kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau Sasaran QHSE, yang dikemukakan dalam organisasi untuk dipahami dan dilaksanakan serta ditinjau secara terus-menerus agar senantiasa sesuai dengan perkembangan jaman. Dengan menerapkan Standar Sistem Manajemen QHSE ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 dan ISO 14001:2004, diharapkan akan menyediakan kerangka kerja pengelolaan mutu, pengetahuan risiko bahaya HSE dan

pengelolaan dampak lingkungan yang jauh lebih baik sehingga mampu memampukan pektek pengelolaan masa pengendalian risiko bahaya ISM dan pengelolaan lingkungan yang sudah ada selama ini, seiring dengan tuntutan terhadap perusahaan persyarikat standar dan peraturan perundang-undangan yang jauh melebihi dari persyaratan sebelumnya. Lingkungan internasional ini akan memberi nilai tambah perusahaan baik di mata pasar bisnis, konsumen, investor serta meningkatkan reputasi sosial perusahaan sendiri. Seperti ISO 9001:2015 dan OHSAS 18001:2007 dan ISO 14001:2015 memang akan membantu untuk mengoptimalkan perusahaan dalam hal manajemen keberlanjutan, meningkatkan daya produktif/pangsa agar mencapai eksistensi dan efisiensi dan segala aspek, termasuk diantaranya keselamatan kerja, mencegah terjadinya pencemaran lingkungan, peningkatan mutu-aspek kerja karyawan, mendorong mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mengoptimalkan mutu produk dan ISM, tingkat kerja dan dokumentasi hasil kerja yang lebih konsisten.

Kebijakan perusahaan terkait dengan program ISM diwujudkan dengan dilaksanakannya kebijakan/standar program QHSE (Quality Health Safety & Environment) yang akan selalu mengacu kepada visi misi perusahaan, artinya memiliki menjadi penggerak di bidang distribusi produk pangan sesuai dengan visi misi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa program ISM yang akan selaras memiliki kerangka acuan yang unggul, efektif dan konsisten namun belum sesuai dalam implementasinya karena masih ada prosedur/proses kerja yang belum ada atau belum diadopsi yang berkaitan kepada masih terdapat kekeliruan yang berdampak pada kelancaran operasional perusahaan.

Seperti telah dikatakan di atas, bahwa setiap bagian dari perusahaan harus memiliki tujuan, karena jika tidak perusahaan akan bergerak tanpa arah, atau bahkan tidak bergerak sama sekali. Tujuan program ISM adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan mutu, jumlah dan pelayanan yang prima melalui semangat peran aktif karyawan

dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang dari perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisa berjalan aman dan ramah lingkungan, memaksimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematuhi semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan yang berlaku.

Tujuan program ISM ini diuraikan ke dalam 7 sasaran program ISM yaitu:

1. Menetapkan aspek Quality, Health, Safety and Environment (QHSE) pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan;
2. Mengembangkan dan meningkatkan di semua bidang secara berkelanjutan sebagai usaha memberikan solusi total yang prima bagi kepuasan pelanggan;
3. Mengidentifikasi dan berupaya mengurangi bahaya serta risiko secepat mungkin untuk mencegah terjadinya insiden;
4. Mencegah pencemaran lingkungan dengan menggunakan teknologi tepat guna untuk mengurangi dampak dan kegiatan;
5. Menjadikan kinerja QHSE dalam penilaian dan memberikan apresiasi kepada semua pekerjanya dalam rangka meningkatkan kebijakan QHSE;
6. Menciptakan kepedulian dan kemampuan pekerjanya dalam aspek QHSE agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar dan aman;
7. Mempromosikan dan memotivasi kebijakan QHSE ke semua pekerjanya dan mitra kerja.

Tujuan dan sasaran Program ISM sesuai dengan kompetensi perusahaan sebagai penyedia BBM yang dalam hal ini adalah menjamin transportasi pendistribusian BBM, memiliki kerangka acuan yang unggul, efektif dan konsisten tetapi belum sesuai dalam implementasinya. Tujuan dan sasaran program ISM secara umum sudah mengikut kaidah standar SAKK dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan

Setiap implementasinya tidak sesuai dengan visi dan misi karena telah berlatarbelakangi kondisi tidak aman dan tidak selamat bagi AMT yang mengakibatkan adanya kejadian kecelakaan yang berdampak serius terhadap operasional perusahaan. Dengan demikian, penting untuk dibuktikan suatu langkah konkret terhadap pencapaian sasaran program K3 dalam rangka menjaga kesinambungan bisnis agar lebih dapat bersaing.

Setelah tujuan program, maka sasaran yang dicantumkan dalam pedoman (jalan bulir) Manual QHSE adalah lebih spesifik dan terukur. Semakin lebih rinci dari tujuan, sasaran merupakan pemetaan operasional dari kegiatan yang telah ada sehingga menyajikan tahap-tahap spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.

Sasaran utama program K3 di atas menggambarkan area kegiatan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat peran aktif karyawan dengan memodifikasi lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang, aset perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisnis berjalan aman dan ramah lingkungan, sesuai dengan dikehendaki oleh visi misi perusahaan yang menjadi landasan dan latar belakang untuk dilaksanakannya program K3 perusahaan.

Fokus pada core competency, merupakan kekuatan dan keunggulan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan merupakan tujuan yang sesuai dengan visi misi perusahaan, dan tidak untuk diabaikan. Namun, dalam praktik pelaksanaan program K3 tidak bisa hanya dilihat sendiri sesuai saja tetapi harus selalu dibuktikan terus untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki perusahaan. Kadang dalam praktik perusahaan, keberanian tujuan dan sasaran akan sangat dipengaruhi oleh gaya dan perilaku kepemimpinan.

Kepesantingan yang sudah berlalu lama, akan mampu membuat tujuan dan sasaran yang seharusnya dicapai. Akan terjadi pergeseran kepentingan, dari yang semula adalah kepentingan perusahaan, maka pencapaian tujuan dan sasaran hanya dipandang sebagai pencapaian kepentingan pribadi saja. Padahal letak pentingnya melakukan misi terhadap keberanian tujuan dan sasaran dalam sebuah program.

Menganalisa hasil studi dokumen terhadap Manual QHSE yang dimiliki oleh perusahaan, memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Pengantar Manajemen
2. Profil Perusahaan
3. Visi, Misi, Kebijakan QHSE dan Organisasi
 4. Visi dan Misi
 5. Kebijakan QHSE
 6. Organisasi Perusahaan
4. Kebijakan QHSE
 5. Pernyataan Umum
 - 1) Dasar Penerapan Sistem Manajemen QHSE
 - 2) Tujuan Misi dan Sasaran Manajemen QHSE
 - 3) Dokumentasi Sistem Manajemen QHSE
 6. Perencanaan QHSE
 - 1) Perencanaan Identifikasi Potensi Bahaya & Aspek Lingkungan, Pestilain dan Pengendalian Risiko & Dampak Lingkungan
 - 2) Pematuhan Legal dan Persyaratan Lainnya
 - 3) Tujuan dan Sasaran QHSE
 - 4) Perencanaan dan Program Sistem Manajemen QHSE
 5. Realisasi Produk dan Pengendalian Operasi
 - 1) Kompetensi, Pelatihan dan Kesadaran
 - 2) Infrastruktur / Prasarana
 - 3) Komunikasi dan Konsultasi
 - 4) Pengendalian Dekurien QHSE
 - 5) Pengendalian Operasional

4. Pemastian dan Pengukuran
 - 1) Pemastian dan Pengukuran
 - 2) Keadaptasian, Keefektifan, Integritas, Kelangkaan, Perbaikan dan Pencegahan
 - 3) Pengukuran Risiko
 - 4) Audit Internal
 - e. Tinjauan Manajemen
5. Ruang Lingkup Penerapan Sistem Manajemen QHSE
6. Pemastian Proses dan Referensi Prosedur

Kriteria untuk evaluasi kinerja ini adalah komitmen, keseriusan, kesungguhan dan ketekunan. Dari temuan evaluasi kinerja dapat dipertanyakan bahwa visi, misi dan sasaran program K3 memiliki kesungguhan dan ketekunan yang sangat tinggi serta konsisten dengan visi misi perusahaan tetapi dalam implementasinya belum serasi. Dengan kata lain bahwa strategi program K3 sudah memiliki kesungguhan, ketekunan dan konsistensi sebagai sebuah program tetapi implementasi strategi program K3 belum serasi dalam penerapannya.

Kesungguhan, ketekunan dan konsistensi strategi dibuktikan dengan perusahaan membentuk komite yang tinggi untuk memberikan kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan, hal ini mencerminkan bahwa perusahaan mengupayakan adanya kondisi operasional yang aman dan nyaman sebagai salah satu faktor untuk mendukung terciptanya kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan kompetitif untuk pelanggan dengan menerapkan dan Kualitas Layanan Keselamatan Kesehatan Lingkungan untuk itu perusahaan mengeluarkan kebijakan perusahaan terkait dengan program K3 yang diwujudkan dengan dikeluarkannya pedoman/ manual program QHSE, di dalam manual QHSE ini terdapat program ini diuraikan ke dalam 7 sasaran program K3 yang mencakup aspek Quality, Health, Safety and Environment (QHSE) pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan.

Manual QHSE yang disusun perusahaan secara umum sudah memenuhi persyaratan minimal terbukti bahwa perusahaan sudah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015 (manajemen) dan OHSAS 18001:2007 (keselamatan kerja) serta ISO 14001:2004 (lingkungan), tetapi hal ini belum cukup untuk menjamin terselenggaranya implementasi program K3 yang serasi dengan visi, misi dan sasaran program K3.

Walaupun perusahaan terus mengembangkan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk staf dalam bekerja dan mematuhi semua peraturan yang terkait dengan kesehatan, keselamatan dan perlindungan lingkungan tetapi dalam kenyataannya hal tersebut belum sepenuhnya tercapai karena dalam kenyataannya masih terdapat kejadian kecelakaan yang merugikan perusahaan maupun karyawan, hal ini disebabkan karena masih ada prosedur-prosedur kerja yang belum ada atau belum ditahabkan. Hal-hal tersebut menunjukan bahwa strategi perusahaan terkait program K3 belum serasi dalam implementasinya.

Perumusan strategi baik tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi karena lebih sulit untuk melakukan sebuah implementasi strategi daripada mengatakannya (perumusan strategi). Meskipun begitu, implementasi strategi secara fundamental berbeda dan perumusan strategi.

Implementasi strategi adalah sejumlah kegiatan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategi. Ini adalah proses dimana tujuan, strategi, dan kebijakan ditahabkan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Meskipun pelaksanaan biasanya diorganisir dengan strategi telah dirumuskan, tetapi implementasi merupakan kunci dan manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dianggap sebagai dua sisi mata uang yang sama. Implementasi yang buruk menjadi penyebab dan kegagalan dari strategi secara umum. Menurut Whetten dan Hunger, (2011:296) perumusan strategi penting untuk manajemen strategi tetapi hanya pada awal proses kegagalan untuk melakukan rencana strategis ke dalam operasi

sehari-hari di tempat kerja adalah alasan utama mengapa perencanaan strategis sering gagal untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain bahwa kegagalan suatu implementasi strategi program terjadi bukan karena formulasi strateginya yang buruk tetapi karena strategi tidak dijalankan dalam kehidupan operasional di lapangan. Suatu strategi program akan berhasil dijalankan jika mengacu kepada prosedur dan tindakan kerja yang jelas dan lengkap dan disertai serta diwujudkan implementasinya.

Bahwa strategi program K3 perusahaan sudah menjadi keunggulan, fasilitas dan kompetensi sebagai sebuah program tetapi implementasi strategi program K3 belum sesuai dalam penerapannya seperti disebutkan karena lemahnya pelaksanaan dalam implementasinya serta prosedur kerja belum lengkap. Lemahnya pengawasan berakibat pada tidak adanya karyawan dalam mematuhi prosedur kerja sehingga mengakibatkan kondisi kerja yang tidak aman dan prosedur prosedur yang belum lengkap mengakibatkan polutan dilakukan sekehendak hati karena tidak ada aturan baku dan hal ini berpotensi untuk menghasilkan kondisi kerja yang tidak selamat dan berbahaya. Bagi perusahaan hal ini merupakan ancaman yang serius karena program K3 akan terhambat dan jika dibiarkan berakibat laras dapat berakibat kepada lemahnya pencapaian visi untuk menjadi perusahaan terkemuka dalam basis produk dan jasa migas di Indonesia. Dapat berarti bagi bahwa komitmen yang tinggi untuk mewujudkan distribusi merata dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan yang ditunjukkan perusahaan menjadi nilai terpuisi.

Di semua organisasi, terasist dan perumusan ke-penerapan strategi membutuhkan perhatian tanggung jawab dari para perumus strategi kepada para manajer divisi/divisi dan fungsional. Periode-periode implementasi strategi harus dimulai karena perhatian tanggung jawab ini, terutama bila

keputusan perumusan strategi diterima secara tiba-tiba oleh manajer tingkat menengah dan bawah.

Strategi yang dirancang dengan baik bisa gagal jika tidak ada perhatian yang memadai pada dimensi masalah daya manusia. Masalah-masalah sumber daya manusia yang muncul ketika proses menerapkan strategi biasanya dapat diklasifikasi pada masalah-masalah dan tipe penyebab berikut:

1. Gangguan struktur sosial dan politik
2. Kegagalan untuk memadukan keahlian seseorang dengan tugas-tugas penerapan
3. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak pada aktivitas penerapan

Perumusan strategi yang berhasil sama sekali tidak menjamin penerapan strategi yang juga berhasil. Walaupun semuanya saling berkaitan, perumusan strategi dan penerapan strategi secara karakteristik berbeda secara signifikan. Penerapan strategi berarti perubahan. Secara luas berarti "kelemahan yang ditanggulangi melalui strategi dimusnahkan".

Penerapan strategi yang berhasil membutuhkan dukungan, sebagai disiplin dan kerja keras, dari manajer dan karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Merumuskan strategi yang tepat tidaklah cukup, sebab manajer dan karyawan harus termotivasi untuk menerapkan strategi tersebut.

Hasil evaluasi content terhadap program K3 di perusahaan mengasikan pendapat dan berbagai pendapat diantaranya Suro Yakubu, Sekel Prasetyo, Wahyuningih, Tjakra Langi dan Walangitan serta Meridian Research Inc. yang artinya adalah bahwa keberhasilan program K3 akan sangat bergantung dari komitmen manajemen perusahaan yang konsisten dan visi, misi, tujuan dan sasaran serta kebijakan program K3, tetapi hal ini saja tidak cukup, keberhasilan program K3 harus didukung pula oleh implementasi yang sesuai baik dari segi kebenaran strategi dan prosedur implementasi maupun pengawasannya. Hasil evaluasi content program K3 ini dapat dituangkan sebuah hipotesis bahwa

komitmen manajemen dalam hal perencanaan dan implementasi sebuah program K3 memerlukan keterbacaan sebuah program K3 pada sebuah perusahaan.

B. Evaluasi Input : Strategi, Prosedur Dan Kegiatan Dalam Mendukung Program K3

Evaluasi input dilakukan untuk memastikan adanya kemampuan, pemanfaatan sumber-sumber yang ada, apakah apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Dengan kata lain sejauh mana kegiatan, strategi dan prosedur dalam rangka mendukung program untuk memantapkan keselamatan dan kesehatan program.

1. Aspek yang dievaluasi terkait dengan input:

- a. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen AMT (pengemudi)
 - 1) Kebijakan, kebijakan peraturan pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutasi untuk mendapatkan pengemudi terbaik serta penempatan lokasi rekrutmen calon pengemudi.
 - 2) Pelatihan pengemudi, identifikasi kebutuhan pelatihan, kompetensi trainer, rencana pelatihan dan realisasinya, efektifitas pelatihan, materi pelatihan dan pengelakan pelatihan.
 - 3) Sistem penilaian (passing) pengemudi.
 - 4) Monitoring, prosedur monitoring dan sanksi.
 - 5) Gaji, remunerasi dan komposisinya.
 - 6) Kebijakan keselamatan pengemudi, kebijakan, risiko pekerjaan, telepon genggam serta obat-obatan dan alkohol.
 - 7) Forum pengemudi: pemberikan forum pengemudi untuk berbagi pengalaman, berkoreksikan dan membina pengemudi dalam mempromosikan kesejahteraan.
- b. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen risiko perjalanan.

- 1) Rute yang digunakan untuk perjalanan
- 2) Risiko-risiko dilaluinya
- 3) Tindakan-tindakan mitigasi
- c. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan:
 - 1) Spesifikasi kendaraan
 - 2) Tahapan inspeksi
 - 3) Program pemeliharaan
2. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontrak:
 - 1) Pelaksanaan kontrak
 - 2) Subkontraktor
 - 3) Manajemen kinerja kontrak

2. Hasil Evaluasi Input:

- a. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen AMT (pengemudi)

Strategi dan prosedur manajemen AMT tidak sesuai dalam QMS ISO 9001:2008 (Manual dan Prosedur QHSE), ketidakberadaan prosedur baku ini akan mengakibatkan kurangnya keahlian, keunggulan dan keseragaman dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kondisi lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

- 1) Strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen tidak mencerminkan keunggulan, keahlian dan keseragaman sehingga belum konsisten dalam penerapannya karena perusahaan melakukan rekrutmen ke pihak lain dalam proses rekrutmen tersebut sehingga permasalahan selama ini hanya mengenai pengemudi yang disediakan dan pihak ketiga sehingga strategi,

prosedur dan kegiatan pelaksanaan belum dilakukan oleh perusahaan tetapi dilakukan oleh pihak ketiga. Khusus untuk pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekaman belum diatur dalam Manual Prosedur QSHE. Pemantauan pengemudi sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam database yang terintegrasi.

- 2) Strategi dan prosedur pelatihan tidak jelas dan belum teruang dalam Manual Prosedur QSHE sehingga kegiatan pelatihan tidak konsisten dalam penerapannya karena selama ini kegiatan pelatihannya terpusat di bagian HRD sehingga prosedur yang menyangkut tentang perencanaan dan pengelolaan pelatihan tidak jelas. Keterlambatan strategi dan prosedur pelatihan ini mencerminkan kurang suksesnya keunggulan, fasilitas dan keseraman program K3 sehingga kegiatan implementasinya tidak konsisten.
- 3) Strategi, prosedur dan kegiatan pembenan perbaikan/paper kepada pengemudi sudah ada tetapi belum teruang ke dalam bentuk prosedur yang baik di dalam Manual Prosedur QSHE yang memuatkan kurang suksesnya program K3 sehingga penerapannya tidak konsisten karena paper/pengemudi tidak dibagikan kepada pengemudi dan informasi yang tertera dalam paper tidak lengkap.
- 4) Strategi, prosedur dan kegiatan monitoring pengemudi belum dibakukan ke dalam prosedur yang jelas yang teruang dalam Manual Prosedur QSHE sehingga program K3 belum dapat dikatakan memiliki keunggulan, fasilitas dan keseraman dan belum konsisten dalam kegiatan implementasinya karena kegiatan monitoring tidak efektif dan tidak ada aturan mengenai sanksi yang diberlakukan ketika ada pelanggaran keselamatan dari pengemudi.

5) Strategi dan implementasi penetapan gaji pengemudi sudah ada dan sangat baik komposisinya tetapi belum ada prosedur yang baik dalam penetapan gaji yang dituangkan ke dalam Manual Prosedur QSHE. Dengan tidak adanya prosedur baku tentang penetapan gaji tersebut dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fasilitas dan keseraman sehingga walaupun saat ini kegiatan implementasi penetapan gaji sudah baik namun memiliki potensi untuk tidak konsisten dalam penerapannya karena tidak adanya aturan baku dalam penetapan gaji pengemudi.

- 4) Strategi dan prosedur keselamatan pengemudi belum dituangkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur QSHE yang ada hanya kebijakan keselamatan pengemudi dalam hal kebijakan sehari-hari, tetapi program serta obat-obatan dan alkohol sudah teruang dalam manual QSHE (Daily Health Safety Exercises) dan dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fasilitas dan keseraman sehingga implementasi kebijakan keselamatan pengemudi belum konsisten dilakukan.
- 7) Strategi, prosedur dan kegiatan brain keselamatan pengemudi belum dituangkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur QSHE dan dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fasilitas dan keseraman sehingga implementasi brain keselamatan pengemudi belum konsisten dilakukan dimana aturan/pengemudi yang ada sekarang ini bentuknya masih informal.

b. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen risiko perjalanan:

Perencanaan manajemen risiko perjalanan belum disesuaikan dengan kebutuhan sehingga strategi dan prosedur dalam manajemen risiko perjalanan tidak

teruang dalam Manual Prosedur QPHE, hal ini menunjukkan kurangnya fasilitas, kesiagaan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijalankan 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.

- 1) Prosedur rute perjalanan pesepeda belum ada sehingga strategi implementasinya tidak dapat berjalan dengan idas yang mencerminkan kesiagaan, fasilitas, kesiagaan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya. Tidak adanya prosedur mengenai rute perjalanan ini disebabkan karena tidak adanya perencanaan dalam manajemen risiko perjalanan.
- 2) Identifikasi risiko dan batasan-batasan yang mungkin terjadi dalam rute perjalanan belum dapat diidentifikasi sesuai kebutuhan sehingga prosedur dan strategi di setiap rute perjalanan belum sesuai seharusnya untuk setiap rute perjalanan dimana strategi dan prosedur masing-masing karena setiap rute perjalanan memiliki potensi risiko yang berbeda. Hal ini mencerminkan kurangnya fasilitas, kesiagaan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena rute perjalanan ditentukan oleh pengaliran/lokusasi pengendara saja tidak mengacu kepada mata aturan yang baku.
- 3) Strategi dan prosedur tentang tindakan/tindakan mitigasi tidak ada sehingga upaya yang seharusnya dapat dipayakani untuk mengurangi risiko menjadi tidak ada sehingga program kurang memiliki

fasilitas, kesiagaan dan keserasian dengan tujuan program K3 akibatnya kegiatannya dalam mitigasi risiko perjalanan belum konsisten dalam penerapannya.

- c. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan

Sudah ada sistem untuk manajemen kendaraan dan peralatan tetapi belum ditunjukkan strategi dan prosedur yang teruang dalam Manual Prosedur QPHE, hal ini menunjukkan kurangnya fasilitas, kesiagaan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijalankan 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.

- 1) Strategi dan prosedur spesifikasi kendaraan belum dituangkan ke dalam prosedur formal di dalam manual prosedur QPHE walaupun dalam penerapannya sudah ada sistem yang mengatur spesifikasi kendaraan yang sesuai dengan peruntukannya tetapi karena belum ada prosedur baku maka kemungkinan tidak konsistensinya penerapan sistem ini menjadi besar karena implementasi sistem belum ditanggapi acuan/prosedur baku, misalnya saja untuk *hook mobil* tegki belum dibuat dan lain-lain.
- 2) Strategi dan prosedur pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengendara (*pre-trip inspection*) dan setelah pengimutan dituangkan ke dalam prosedur formal di dalam manual prosedur QPHE sehingga penerapannya tidak konsisten, pemeriksaan selama ini hanya

dilakukan hanya pada bagian-bagian tertentu saja, tidak secara menyeluruh. seharusnya ada terdapat kerja daftar periksa baru tersebut mengenai komponen-komponen dan fungsi keselamatan pada kendaraan dan pengemudi.

- 3) Strategi dan prosedur program pemeliharaan belum dituangkan dalam manual prosedur QHSE, sehingga implementasinya tidak konsisten karena pemeliharaan yang dilakukan selama ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan.

d. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontraktor

Sudah ada sistem untuk manajemen kontraktor tetapi belum dituangkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QHSE, sehingga sistem yang ada belum sepenuhnya mengkomodifikasi beberapa prosedur dalam manajemen kontraktor hal itu mengindikasikan kurangnya fidelitas, keanggepan dan keseriusan dengan tujuan program ISO sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya.

- 1) Strategi dan prosedur pra-kualifikasi kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan pra-kualifikasi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program karena pemeriksaan awal (pra-kualifikasi) kontraktor dilakukan melalui proses hasil kuisisioner *off moment* yang dilakukan oleh kontraktor yang hasilnya diragukan objektivitasnya.

- 2) Strategi dan prosedur seleksi kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan seleksi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program walaupun sudah ada pertahapan dalam seleksi kontraktor yaitu penilaian kemampuan kontraktor sebagai bejana dengan aspek penilaian dilakukan

untuk kontraktor lama maupun baru. Kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi.

- 3) Strategi dan prosedur manajemen kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan manajemen kontraktor belum konsisten dengan tujuan program. seharusnya manajemen kinerja kontraktor dilakukan oleh melalui audit pihak ketiga agar objektif namun audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga dan pelatihan post-mortem kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak.

Hasil Evaluasi Input ditabulasikan pada Tabel 4.2 di halaman berikut ini.

	Struktur organisasi	1. Struktur organisasi	1. Klien/instansi	1	1. Standar/prosedur kerja yang ada yang belum lengkap	
	2. Fungsi dan tugas	2. Fungsi dan tugas	2. Klien/instansi	1	2. Biaya/anggaran yang belum lengkap	
	3. Mekanisme kerja	3. Mekanisme kerja	3. Klien/instansi	1	3. Waktu pelaksanaan yang belum lengkap	
	4. Sistem informasi	4. Sistem informasi	4. Klien/instansi	1	4. Sumber daya yang belum lengkap	
	5. Evaluasi	5. Evaluasi	5. Klien/instansi	1	5. Risiko yang belum lengkap	
	6. Pelaporan	6. Pelaporan	6. Klien/instansi	1	6. Penutup yang belum lengkap	

Tabel 4.3 Matriks Hasil Analisis Regresi

Faktor	Komponen Analisis	Aspek Yang Diteliti	Sumber Data	Kriteria	Indikator			Tindakan	Rekomendasi
					S1	K3	T3		
Struktur Organisasi	Struktur organisasi	1. Struktur organisasi	1. Klien/instansi	1	1	1	1. Standar/prosedur kerja yang ada yang belum lengkap		
Fungsi dan Tugas	2. Fungsi dan tugas	2. Fungsi dan tugas	2. Klien/instansi	1	1	1	2. Biaya/anggaran yang belum lengkap		
Mekanisme Kerja	3. Mekanisme kerja	3. Mekanisme kerja	3. Klien/instansi	1	1	1	3. Waktu pelaksanaan yang belum lengkap		
Sistem Informasi	4. Sistem informasi	4. Sistem informasi	4. Klien/instansi	1	1	1	4. Sumber daya yang belum lengkap		
Evaluasi	5. Evaluasi	5. Evaluasi	5. Klien/instansi	1	1	1	5. Risiko yang belum lengkap		
Pelaporan	6. Pelaporan	6. Pelaporan	6. Klien/instansi	1	1	1	6. Penutup yang belum lengkap		

<p>Prinsip-prinsip dan argumen dalam Menempatkan Kesehatan dan Produser (pendekatan berdasarkan kebutuhan) sebagai prioritas. - konsep "manfaat" sebagai bagian dari program kesehatan.</p>	<p>1. Hasil 2. Hasil 3. Hasil 4. Hasil 5. Hasil 6. Hasil 7. Hasil 8. Hasil 9. Hasil 10. Hasil</p>	<p>1. Kebutuhan 2. Kebutuhan 3. Kebutuhan 4. Kebutuhan</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>1. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 2. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 3. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 4. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 5. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 6. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 7. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 8. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 9. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat 10. Mengetahui dan memahami kebutuhan masyarakat</p>
---	--	---	--	--

Kategori			Indikator	Skala	Penilaian	Keterangan
Sub-kategori	Indikator	Skala	Penilaian	Penilaian	Penilaian	
Kategori	Indikator	Skala	Penilaian	SS	SS	
				TS	TS	

Kategori : SS (Sangat Baik), S (Baik), TS (Tidak Sangat Baik), T (Tidak Baik)

Kategori		Indikator	Skala	Penilaian	Penilaian	Keterangan
Sub-kategori	Indikator	Skala	Penilaian	Penilaian	Penilaian	
Kategori	Indikator	Skala	Penilaian	SS	SS	
				TS	TS	

Kategori : SS (Sangat Baik), S (Baik), TS (Tidak Sangat Baik), T (Tidak Baik)

Tabel 4.2. Matriks Hasil Evaluasi Input (lanjutan)

Sub-kategori	Indikator	Skala	Penilaian	Penilaian	Penilaian	Keterangan
Kategori	Indikator	Skala	Penilaian	SS	SS	
				TS	TS	

Evaluasi lebih dilakukan untuk membantu kegiatan kegiatan, memastikan keberhasilan yang ada strategi apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Dengan cara ini setiap masa kegiatan, strategi dan prosedur dalam rangka mendukung program untuk memantapkan usaha dan bisnis.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan isu-isu utamanya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Selanjutnya komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan isu-isu utamanya sumber dan tenaga operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi, koordinasi berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi pengawasan, kebijaksanaan operasional, jangkauan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta laporan bulik.

Emm, (2010:15) mengatakan bahwa hasil perencanaan strategi dalam rencana aksi bagi perusahaan dan berbagai tingkatan, sedangkan implementasi strategi merupakan pola kegiatan dan tindakan yang dilaksanakan untuk membawa rencana tersebut. Implementasi strategi melibatkan berbagai pengetahuan, keahlian dan sumber daya organisasi dengan cara yang terpadu lintas fungsi untuk keberhasilan pelaksanaan strateginya dan konsisten dengan arah strategi. Sebuah pelaksanaan strategi memerlukan pembaruan terus yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai dasar pelaksanaan kegiatannya.

Sebuah strategi yang telah dirumuskan melalui visi, misi dan tujuan/sasaran dalam implementasinya memerlukan skema/prosedur pelaksanaan sebagai acuan kegiatannya sehingga seluruh kegiatan operasional implementasi sebuah program harus sesuai dengan prosedurnya. Oleh sebab itu strategi, prosedur dan kegiatan dalam sebuah program tidak bisa dipisahkan semua itu menjadi satu kesatuan yang saling berkaitan. Keberhasilan sebuah program akan sangat

tergantung dan sangat sejauh mana keterkaitan antara strategi, prosedur dan kegiatan yang ada di dalam program tersebut. Strategi, prosedur dan kegiatan pada sebuah program merupakan masalah bagi sebuah program sama halnya dengan evaluasi kinerja, evaluasi keuangan akan dibatasi melalui empat kriteria evaluasi strategi yang diungkapkan oleh Lippitt yaitu konsistensi, koherensi, kesinambungan dan selarasnya dari strategi, prosedur dan kegiatan yang mendukung program di tersebut.

Implementasi strategi selalu menjadi penting sebagai adaptasi dan pemenuhan strategi dalam sebuah lingkungan yang terus berubah dan dengan kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat sebagai dampak dari globalisasi. Strategi yang tidak dapat diformulasikan atau diadaptasikan dengan lingkungan yang terus berubah tanpa adanya proses evaluasi strategi. Evaluasi strategi adalah proses manajemen strategi dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih selaras dengan tepat dalam mencapai tujuan perusahaan.

Disamping itu, suatu strategi tidak dilakukan oleh individu atau sebagai bagian dari prosedur organisasi suatu usaha, evaluasi strategi sangatlah-sangatlah bermanfaat satu tahap akhir dalam proses pemantauan perkembangan suatu perusahaan. Bagi banyak pebisnis, evaluasi strategi merupakan evaluasi yang terhadap bagaimana suatu usaha berjalan, ketiga juga dengan strategi yang digunakan dalam program.

Oleh karena itu banyak perusahaan strategi seperti biasa mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi evaluasi yang tepat waktu dapat mengidentifikasi masalah-masalah akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi krisis.

Sekalipun suatu perusahaan dalam suatu persaingan bisnis lebih banyak disebabkan karena tidak adanya evaluasi atau kontrol terhadap strategi yang diterapkan. Kontrol strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan

adanya perubahan kondisi atau situasi, adanya perubahan pengetahuan atau membuat penyelesaian untuk menyelesaikan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana.

Mengimplementasikan strategi sering juga disebut sebagai taktik dan tindakan manajemen strategi. Dalam tahapan ini perusahaan menetapkan atau memutuskan taktik perusahaan tahunan (*annual objective of business*), memutar dan menentukan kebijakan, motivasi karyawan serta melaksanakan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi budaya yang mendukung pengembangan organisasi, mempekerjakan sumberdaya manusia yang efektif, memfleksikan berbagai aspek pemasaran, mem-persiapkan anggaran, mengorganisir dan memanfaatkan semua informasi, serta mempromosikan agar mau melaksanakan dan bekerja sebaik mungkin. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi yang juga harus diimbangi dengan imbalan yang memadai.

Dalam era globalisasi ini peran prosedur (SOP) dalam kegiatan suatu perusahaan saat ini sangat penting, karena perkembangan dan kemajuan teknologi sangatlah cepat. Dimana setiap perusahaan memerlukan prosedur untuk dapat bersaing di dunia usaha yang semakin pesat ini. Untuk dapat menunjang kegiatan operasional perusahaan, dibutuhkan suatu gambaran dan informasi yang berguna bagi perusahaan terutama berupa informasi keuangan yang berguna untuk pengambilan keputusan dalam melaksanakan berbagai sumber daya perusahaan.

Dapat dikatakan, bahwa peran prosedur menjadi sangat penting keberadaannya. Prosedur adalah suatu kegiatan klerikal biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departemen atau lebih, yang dibuat untuk memperlancar penanganannya sebagai masalah perusahaan yang terjadi berulang-ulang. Ada lagi yang berpendapat, Prosedur merupakan suatu urutan-urutan pekerjaan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih

ditujuan untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sedang terjadi.

Dalam pengertian ini, prosedur merupakan tiga urutan yang keaman, dengan melibatkan beberapa orang dalamnya sebagai suatu bagian departemen atau lebih, serta diarahkan untuk menjamin penanganan secara seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang.

Perubahan implementasi strategi-program K3 adalah berkenaan dengan Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Aspek Mutu Tindakan/Pengstudii, Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Berkin Perjalatan, Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Kendaraan dan Peralatan, dan Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Kontraktor (praktis/giliran kontrol, risiko dan manajemen kinerja). Seperti halnya evaluasi kinerja, kriteria yang digunakan dalam evaluasi masalah ini adalah empat kriteria dari Rumelt (konsistensi, keseragaman/kompleksitas, kesediaan dan kelengkapan/balok).

Maksud (tujuan) dari sebuah program adalah kumpulan prosedur yang menjadi acuan dalam pelaksanaan program tersebut. Dalam sebuah program K3 agar setiap warga kerja mendapat perlindungan atas keselamatan dalam melakukan pekerjaan, maka setiap unsur yang ada di dalam organisasi/instansi/perusahaan perlu mengetahui dan melaksanakan prosedur K3. Prosedur K3 ini merupakan tahap atau proses suatu kegiatan untuk menyelesaikan aktivitas atau metode (cara) langkah demi langkah secara pasti dalam pekerjaan dengan memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

Prosedur kerja merupakan prosedur standar yang mesti dimiliki serta senantiasa diperbaharui oleh semua perusahaan yang bergerak di semua bidang. Tujuannya dibuat prosedur itu yaitu untuk menjamin kenyamanan dan keamanan semua pihak untuk itu pegawai ataupun pimpinan perusahaan. Sehingga dengan adanya prosedur ini tak ada satu pun yang merasa dirugikan, entah itu secara fisik, materi ataupun jiwa.

Prosedur K3 memiliki fungsi yang sama namun keadaannya berbeda-beda karena kondisi dan keadaan yang berbeda-beda oleh karena itu setiap jenis pekerjaan memiliki prosedur yang berbeda-beda pula. Sehingga prosedur K3 tidak sembarangan diterapkan dalam suatu pekerjaan, karena harus sesuai prosedur di lapangan.

Berkaitan dengan hal-hal tersebut di atas berdimensi utama kajian di lapangan dapat dilakukan penelitian sebagai berikut:

1. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen AMT (pengganti):

Strategi dan prosedur manajemen AMT tidak terungkap dalam QMS ISO 9001:2008 (Manual dan Prosedur QMS). Ketidakterbacaan prosedur baku ini ini mencerminkan ketidaksiannya lisibilitas, keunggulan dan serasi/selaras dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum 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 dibuat sesuai dengan kebutuhannya, hal ini terjadi karena AMT yang digunakan bukan karyawan langsung dari karena merupakan hasil outsourcing yang dilakukan oleh pihak ketiga sehingga perusahaan tidak terlibat langsung dalam pengelolaan AMT. Harus ada aturan tersendiri yang tercantum di dalam Manual QMS berkaitan dengan manajemen AMT yang selama ini dilakukan oleh pihak ketiga agar strategi program K3 dapat tercapai.

2. Strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen AMT:

Dari hasil temuan di lapangan strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen AMT kurang mencerminkan keunggulan, lisibilitas dan kecermatan sehingga belum konsisten dalam penerapannya karena perusahaan melakukan outsourcing kepada pihak ketiga dalam proses

rekrutmen sumber sebagai perusahaan selama ini hanya menerima pengemudi yang diadisi dari pihak ketiga sehingga strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen bukan dilakukan oleh perusahaan tetapi dilakukan oleh pihak ketiga. Khusus untuk pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam Manual Prosedur QMS. Penerapan pengemudi sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi pengemudi belum ada dalam database yang terintegrasi berdasarkan semua tersebut sehingga bahwa perusahaan hanya menerima AMT langsung dari pihak ketiga walaupun demikian seharusnya prosedur mengenai rekrutmen AMT lebih tegas dicantumkan dalam Manual QMS sehingga perusahaan dapat memastikan bahwa AMT yang direkrut oleh pihak ketiga sesuai dengan persyaratan untuk menjamin tercapainya sasaran program K3. Berkekuasaan AMT oleh pihak ketiga harus melibatkan perusahaan sebagai pihak yang akan menggunakan AMT dalam kegiatan perusahaan, keterlibatan perusahaan dalam proses rekrutmen AMT selama ini tidak terjadi dan tidak pernah ada pengawasan langsung dari perusahaan kepada pihak ketiga dalam perekrutan AMT. Walaupun rekrutmen AMT adalah wilayah tanggung jawab pihak ketiga tetapi perusahaan harus memastikan bahwa AMT yang direkrut sesuai dengan kebutuhan untuk terlaksananya sasaran program K3 yang sudah ditetapkan dalam Manual QMS.

Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu ada dua sumber tenaga kerja yakni sumber

dan hierarki organisasi dan sumber dari dalam (internal) organisasi.

Langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan rekrutmen, manajemen perusahaan harus mengetahui benar apa yang dibutuhkan organisasi. Selanjutnya, mereka harus mengetahui pada kandidat aktual dibutuhkan gambaran awal yang dibutuhkan. Mereka terlibat penuh dalam persiapan sebelum dan setelah berurusan dengan kandidat. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam rekrutmen adalah apakah akan menggunakan sebagian besar pegawai dari dalam organisasi atau akan menggunakan luar yang mungkin lebih banyak pada semua jenis fungsi. Rekrutmen pegawai dapat menarik perhatian yang ada ini dilakukan oleh organisasi, karyawan yang bekerja di organisasi itu, atau orang-orang yang tidak bekerja. Untuk karyawan yang akan dipekerjakan harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan. Rekrutmen yang baik harus menggunakan SOP rekrutmen pegawai yang berbasis pada itu organisasi serta dapat dijadikan model awal yang merupakan human capital yang dapat secara fleksibel diimplementasikan sejak rekrutmen hingga pengembangannya. Hal ini dilakukan untuk dapat mengisi tuntutan organisasi sesuai dengan perusahaan yang berjalan dalam rangka merespon dinamika lingkungan dan mencapai sasaran dimasa depan.

Prosedur yang berkaitan dengan rekrutmen AMT paling tidak harus berisi tentang:

- 1) Metode rekrutmen, terdapat beberapa metode rekrutmen secara tertulis oleh sebuah perusahaan prosedur baku mengenai metode rekrutmen yang sesuai untuk kebutuhan rekrutmen AMT.

2) Sumber-sumber rekrutmen, perlu ditetapkan prosedur sumber-sumber rekrutmen yang mungkin dilakukan untuk memperoleh calon AMT yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3) Proses rekrutmen, setiap proses rekrutmen akan berbeda tergantung dengan posisi/jabatan yang akan diisi oleh karena proses rekrutmen AMT harus disesuaikan melalui suatu prosedur yang jelas dan baik sesuai dengan kebutuhannya.

4) Keputusan rekrutmen, keputusan proses rekrutmen perlu diatur ke dalam suatu aturan/prosedur yang baik agar keputusan rekrutmen berlangsung fair dan meratanya sesuai dengan AMT yang kompeten.

b. Strategi dan prosedur pelatihan

Hasil semua di lapangan menunjukkan bahwa strategi dan prosedur pelatihan K3 bagi AMT tidak jelas dan belum teruang dalam Manual Prosedur (MP) sebagai kegiatan pelatihan tidak termasuk dalam penerapannya karena selama ini kegiatan pelatihannya terpusat di bagian HRD perusahaan bukan ditangani oleh bagian K3 sehingga prosedur yang menyangkut kesang pemantauan dan pengeluhan pelatihan tidak jelas. Ketidaktepatan strategi dan prosedur pelatihan ini mengakibatkan kurang sesuainya keunggulan, fleksibilitas dan keberhasilan program K3 sehingga kegiatan implementasinya tidak konsisten.

Penyusunan prosedur pelatihan K3 merupakan salah satu syarat dalam standar sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) OHSAS 18001:2007 Klausul 4.4.2 Kompetensi, Training & Awareness (Kelayakan, Pelatihan & Pengesahan). Dalam klausul tersebut salah satunya disebutkan bahwa prosedur pelatihan harusnya dilakukan pada personal dengan memperhatikan tanggapan, tanggung jawab, kemampuan, bahasa dan risiko yang diterima.

Secara umum prosedur pelatihan K3 paling baik harus memuat elemen yang berhubungan dengan hal-hal berikut ini:

- 1) Persiapan Data
 - a) Struktur Organisasi
 - b) Hasil identifikasi bahaya, penilaian risiko dan pengendalian risiko K3
 - c) Hasil identifikasi peraturan perundang-undangan dan persyaratan K3 lainnya
 - d) Hasil inspeksi insiden/kecelakaan kerja
 - e) Hasil partisipasi dan konsultasi K3
 - f) Data lain yang relevan (hasil audit, pengkajian, dll)
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan K3 dan jenis pelatihannya
- 3) Pelaksanaan pelatihan K3 (mendefinisikan kebutuhan pelatihan ke bagian SDM dan melaksanakannya sesuai jadwal)
- 4) Penyusunan laporan pelaksanaan pelatihan K3

Persyaratan terkait prosedur pelatihan K3 tersebut berkaitan pula dengan prosedur tertulis atau SOP untuk beberapa elemen-elemen penting masalah diperlukan prosedur tertulis untuk: identifikasi bahaya, penilaian dan pengendalian risiko, pelatihan, kompetensi dan kompetensi, pengendalian dokumen dan data, pengendalian operasi (prosedur operasi atau instruksi kerja) dan seterusnya. Tenaga kerja harus mendapatkan bekal pendidikan & pelatihan dalam suatu pengawasan kualifikasi. Pelatihan K3 harus diberikan secara berjenjang dan berkelanjutan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. K3 merupakan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi perusahaan, mulai dari top management sampai pada operator atau teknis lapangan. Tanpa dibekali dengan pengetahuan dan pemahaman tentang K3 maka akan sulit untuk menciptakan

keahlian dan wawasan lingkungan kerja yang aman. Pelatihan dasar-dasar kesehatan dan keselamatan kerja sangat tepat untuk memberikan bekal pengetahuan tentang K3 bagi semua pekerja, terutama bagi pekerja yang terlibat secara langsung dengan proses yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja. Pelatihan ini juga sangat tepat bagi perusahaan yang mau atau sudah menetapkan SMK3 dan juga bagi para trainer K3 di perusahaan masing-masing. Tanpa adanya prosedur pelatihan yang jelas dan resmi dari perusahaan maka akan sulit menciptakan suatu kondisi kerja yang aman dan selamat.

Secara khusus prosedur pelatihan yang dibutuhkan oleh AMT harus mencakup prosedur-prosedur sebagai berikut:

- a) Prosedur tentang identifikasi kebutuhan pelatihan, hal ini sangat penting karena pelatihan harus diidentifikasi melalui suatu prosedur baku untuk menjamin kemutakhiran program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan AMT.
- b) Prosedur mengenai pelatih (trainer) yang akan memberikan materi pelatihan kepada AMT, di dalam prosedur mengenai pelatih ini harus diatur tentang kualifikasi serta hak dan kewajiban mereka. Prosedur tentang trainer ini dibutuhkan untuk menjamin bahwa pelatihan diberikan oleh pihak-pihak yang berkemampuan dan jasanya sesuai dengan kebutuhan pelatihan AMT.
- c) Prosedur tentang waktu pelaksanaan dan realisasi pelatihan. Prosedur tentang waktu pelatihan dibutuhkan untuk mengatur kapan pelatihan akan diberikan dan bagaimana realisasi pelatihan tersebut diberikan kepada AMT sehingga kendala terhadap waktu dan realisasi pelatihan dapat diantisipasi dan dihindarkan karena seringkali

pelatihan tidak dilakukan karena prosedur tentang waktu pelatihan tidak diatur sebelumnya sehingga pelatihan tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan waktunya.

- d) Prosedur tentang *manajemen pelatihan*, prosedur ini harus ada karena pelatihan harus dikaji dalam bagaimana efektivitasnya, dan rencana ini harus dilaksanakan sesuai dengan kondisi-kondisi perusahaan yang ada.
- e) Prosedur tentang *evaluasi penentuan materi pelatihan*, prosedur ini harus disusun dengan baik karena materi pelatihan tidak dapat diberikan begitu saja tanpa adanya suatu prosedur penyiapan yang jelas untuk menjamin agar materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan diberikan terhadap AMT. Dalam hal ini materi pelatihan bagi AMT harus mencakup tentang materi pelatihan tentang prosedur dan penanggulangan-undangan yang berlaku serta materi pelatihan yang berkenaan dengan safety driving.

c. Strategi, prosedur dan kegiatan pemberian papir/paspor.

Dari hasil temuan di lapangan mengungkapkan bahwa strategi, prosedur dan kegiatan pemberian papir/paspor kepada pengemudi sudah ada tetapi belum terwujud ke dalam bentuk prosedur yang baik di dalam Manual Prosedur QSE yang disesuaikan dengan suasana program K3 sehingga pelaksanaan tidak konsisten karena paspor pengemudi tidak diujikan kepada pengemudi dan informasi yang tertera dalam paspor tidak lengkap.

Paspor pengemudi dalam distribusi angket banyak बताया dalam hal ini BSM merupakan hal yang wajib dipenuhi oleh para pihak yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan pendistribusian BSM. Hal

tersebut pengemudi. Fungsi dari transportasi BSM memerlukan keahlian khusus dibandingkan dengan pengemudi lainnya sehingga prosedur pemberian paspor bagi pengemudi BSM merupakan suatu keharusan untuk menjamin bahwa perusahaan memberikan paspor pengemudi kepada orang yang tepat untuk menjamin terlaksananya operasionalisasi dan/atau BSM yang berkualitas dan sesuai dengan standar K3.

Berdasarkan temuan pendistribusian BSM, hal-hal yang perlu diurus dalam prosedur pemberian paspor kepada pengemudi tersebut adalah:

- 1) Persyaratan pengemudi yang berhak mendapatkan paspor pengemudi, berkenaan dengan:
 - a) Persyaratan administratif
 - b) Persyaratan kesehatan
 - c) Persyaratan pelatihan yang terkait
 - d) Persyaratan lain yang spesifik terhadap teknik distribusi BSM
- 2) Informasi yang perlu dicantumkan di dalam paspor pengemudi, yaitu berupa:
 - a) Data pengemudi (informasi personal pengemudi)
 - b) Catatan pelatihan yang diikuti pengemudi
 - c) Hasil pemeriksaan tahunan pengemudi
 - d) Nomor telepon darurat jika terjadi kondisi kritis
- 3) Aturan mengenai kewajiban dan keperluan penggunaan paspor pengemudi
- 4) Aturan mengenai pelaksanaan hukuman ketika pengemudi tidak memelihara paspor pengemudi ke lokasi operasional
- 5) Aturan tertulis jika terjadi pelanggaran safety yang aktual dan pengemudi (perubahan paspor, perobahan paspor, dan lain-lain)

Prosedur pemberian paspor pengemudi ini menjadi penting artinya karena paspor pengemudi bagi awak AMT selain merupakan yang harus dipenuhi tetapi

papir prosedur ini juga menjadi dan kontrol untuk penetapan program K3 sehingga aturan mengenai papir prosedur harus dibuat secara lisan ke dalam sebuah SOP yang harus ditandatangani, dipajang dan dilaksanakan secara konsisten dan para pihak yang terkait dengan program K3

4. Strategi, prosedur dan kegiatan monitoring pegawai

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa strategi, prosedur dan kegiatan monitoring pegawai tidak dilakukan ke dalam prosedur yang ada yang terdapat dalam Manual Prosedur QM/ISO sehingga program K3 belum dapat dikatakan memiliki konsistensi, fektifitas dan keamanatan dan belum konsisten dalam kegiatan implementasinya karena kegiatan monitoring tidak efektif dan tidak ada standar mengenai siklus yang dilaksanakan ketika ada pelanggaran konsistensi dan prosedur.

Penataan dan pengakuan merupakan penyalur pencapaian kinerja aktual manajemen AMT dalam rangka memastikan kesesuaian strategi terhadap rencana kegiatan yang telah ditetapkan dalam tujuan dan sasaran program K3. Penataan terhadap karyawan yang dalam hal ini adalah AMT yang sedang bekerja dapat dilihat dari beberapa segi. Yang pertama adalah proses pekerjaannya apakah sesuai dengan prosedur operasi standar atau tidak. Kalau ada penyimpangan apa penyebabnya kapan itu terjadi, dan apa yang sudah ditangani. Hal kedua adalah mengenai apakah semua AMT itu bekerja. Kalau ada yang tidak perlu diketahui siapa saja dan mengapa tidak bekerja. Terakhir yaitu tingkat disiplin dan komitmen AMT. Yang ketiga adalah apakah seluruh bekerja terjadi keefektifan AMT dengan manajer atau antar AMT sendiri. Mengapa hal itu bisa terjadi dan apakah mengganggu proses pekerjaan dan hasilnya adalah lancar-lancar saja. Oleh

sebab itu maka prosedur kegiatan penataan/ monitoring AMT sebaiknya mencantumkan hal-hal apa yang apa saja yang mungkin dilakukan untuk memastikan para AMT melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam hal penataan AMT, penataan harus memiliki prosedur antara:

- 1) Memantau karakteristik kerja seperti dan kegiatan yang dapat menyebabkan dampak lingkungan penting dan atau kondisi badan. Kemudian akan sesuai pengakuan lingkungan yang efektif menggunakan kombinasi ukuran proses dan hasil yang diharapkan (inkumulatif). Ukuran outcome relatif pada hasil dan suatu proses atau kegiatan, dalam hal AMT ini seperti jumlah kecelakaan dan tingkat keparahannya. Penentuan lingkungan dibatasi pada karakteristik proses kunci dan berfokus pada sesuatu yang dapat diperbaiki.
- 2) Mendukung kinerja (termasuk kemampuan untuk mencapai tujuan dan sasaran). Penataan harus mengukur kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran program K3 secara berkala, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada manajemen puncak. Untuk mengukur kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran, pilih indikator kinerja yang sesuai. Indikator kinerja dapat membantu organisasi memahami seberapa baik bekerjanya AMT dalam melaksanakan program K3. Mula dengan mengidentifikasi beberapa indikator kinerja yang sederhana dan mudah dipahami, obyektif, dapat terukur, dan relevan dengan kebutuhan tujuan organisasi. Kumpulan data yang solid dari indikator kinerja dapat sangat membantu selama kapadang manajemen. Oleh karenanya, pilih indikator yang menyediakan informasi yang memudahkan manajemen puncak membuat keputusan tentang AMT.

3) Mengkalibrasi dan memelihara peralatan penastaraan, tetapi ada kemungkinan penastaraan dan pengukuran adalah kalibrasi peralatan, karena hasil penastaraan tidak dapat digunakan bila tidak telah dikalibrasi. Perusahaan harus mengidentifikasi peralatan proses dan kegiatan yang harus-biasa memberikan pengaruh terhadap kinerja lingkungan. Sebagai awal, perhatikan karakteristik proses bisnis yang telah diidentifikasi terdahulu. Beberapa perusahaan menempatkan peralatan penastaraan penting pada program khusus kalibrasi dan perawatan pencegahan. Hal ini mereduksi memelihara penastaraan dilaksanakan dengan akurat dan membuat karyawan sadar bahwa instrumen merupakan sangat penting bagi kegiatan penastaraan lingkungan. Dalam hal penastaraan AMT peralatan yang mungkin dapat digunakan dalam proses penastaraan ini misalnya: GPS dan *total station*.

4) Audit internal secara periodik mengidentifikasi pemastan terhadap hukum dan peraturan yang dapat diwajibkan. Sangatlah penting mengetahui status pemastan peraturan organisasi secara terus-menerus. Perusahaan harus memiliki suatu prosedur yang secara rutin mengidentifikasi, memperbaiki, dan menegakkan penyimpangan terhadap peraturan. Efektivitas proses penilaian pemastan peraturan sebaiknya dipertimbangkan saat lap ulang manajemen.

Prosedur penastaraan ini sebaiknya mencakup penastaraan dan penerapan pengendalian operasional, kinerja bisnis dan sasaran program, serta evaluasi pemastannya. Selain itu perusahaan harus pula mengkalibrasi secara berkala status peralatan penastaraan KI yang dapat diterapkan. Bismillah

ditemukan ketidak-tetapan, maka perusahaan harus melakukan tindakan koreksi/perbaikan dan pencegahan yang memadai.

Hasil penastaraan sebaiknya dirata-rata dan dievaluasi secara periodik, serta sebaiknya diperbandingkan dari waktu ke waktu untuk memastikan keberhasialan dari mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan dan diperbaiki. Pemastan dan evaluasi hasil penastaraan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik evaluasi seperti *control chart*, *pancu diagram*, *histogram*, dan *scatter diagram*.

6. Strategi dan implementasi penetapan gap pengemudi

Dari hasil temuan diperoleh informasi bahwa strategi dan implementasi penetapan gap pengemudi sudah ada dan sangat baik komposisinya tetapi belum ada prosedur yang baku dalam penetapan gap yang ditunjukkan ke dalam Manual Prosedur QMS. Dengan tidak adanya prosedur baku tentang penetapan gap tersebut dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, efisiensi dan keserasian sehingga walaupun saat ini kegiatan implementasi penetapan gap sudah baik namun memiliki potensi untuk tidak konsisten dalam penerapannya karena tidak adanya acuan baku dalam penetapan gap pengemudi.

Walaupun perusahaan memperoleh paku AMT melalui *outsourcing* namun perusahaan perlu memberikan rambu-rambu dalam bentuk prosedur dalam penetapan gap AMT karena perusahaan bertanggung jawab dalam menjaga harmonisasi pelaksanaan kerja dan menjaga hubungan baik dengan AMT sebagai *parto terdapat* dalam pencapaian tujuan bisnisnya. Jika ada permasalahan dalam pengoperasian maka perusahaan akan dirugikan karena suasana kerja menjadi tidak kondusif dan berpotensi munculnya masalah

keselamatan kerja. Dengan kata lain perusahaan harus memastikan bahwa pihak ketiga sudah melaksanakan sistem pengujian yang sudah dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku oleh kemarnya untuk memastikan hal tersebut maka perusahaan perlu menyusun prosedur penetapan gaji bagi AMT yang nantinya harus diadopsi oleh perusahaan sebagai pemakai AMT, selain penetapan gaji prosedur ini harus memiliki pola tentang penghargaan (reward) lain yang mungkin diberikan kepada AMT.

Prosedur penetapan gaji bagi AMT yang harus ditetapkan oleh perusahaan paling sedikit harus mengandung tentang:

- 1) Paket gaji (komponen) pengemudi perlu ditetapkan dengan mempertimbangkan perilaku dan kinerja pengemudi. Paket remunerasi yang kompetitif bagi karyawan yang didapat erdat dari gaji bulanan, berbagai tunjangan dan fasilitas *oncost* lain (lulus) perumahan, pensiun dan kesehatan sesuai peraturan yang berlaku dan secara rutin dievaluasi agar pergerakan gaji karyawan kompetitif dengan pasar.
- 2) Setiap pengemudi diberikan dan diakui dalam skema spesifik dan dirancang berdasarkan kedipitan dan kinerja keselamatannya yang akan menentukan.
- 3) Komponen/persentase gaji berdasarkan gap titik kinerja/performance, tingkat keselamatan dan *loss* lainnya.
- 4) Program penghargaan keselamatan kepada AMT sebagai bentuk *reward* lainnya selain gaji bagi AMT secara rutin, apresiasi kepada AMT yang berprestasi dalam mendukung pencapaian K3 harus diberikan. Pemberian penghargaan ini untuk memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi yang lebih baik di periode mendatang.

Strategi dan prosedur keselamatan pengemudi (AMT)

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa strategi dan prosedur keselamatan pengemudi (AMT) belum didasarkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur QSE, yang ada hanya kebijakan keselamatan pengemudi dalam hal kebijakan atribut pengemudi, telepon genggam serta obat-obatan dan alkohol sudah terdapat dalam manual QSE (AMT, *North Selfy, Ercosenewi*) dan dapat dikatakan program belum memiliki kesungguhan, komitmen dan keseriusan sebagai implementasi kebijakan keselamatan pengemudi belum konsisten dilakukan.

Perusahaan harus melakukan pengendalian bahaya dan risiko dan identifikasi bahaya/risiko, identifikasi perilaku berbahaya, identifikasi konsekuensi/ugahabahaya dari masing-masing faktor dan perilaku, perubahan atau kondisi yang juga diantisipasi/antisipasi buda setiap kasus bahaya/risiko, identifikasi titik *critical* (titik-titik pekerjaan) pada karyawan yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program K3 yang dalam hal ini adalah AMT. Perubahan apa harus dilakukan untuk pelaksanaan sistem manajemen keselamatan dari segi peralatan dan aspek landasan, prosedur perawatan kendaraan, memseksi rute yang akan dilalui, membuat *hazid* tingkat kejadian kecelakaan dan analisis kecelakaan, penyusunan jam kerja AMT, membuat aturan jika terjadi sesuatu yang gawat darurat, membuat dokumen tertulis yang mengatur setiap persyaratan dan kebijakan terkait tentang penggunaan alkohol dan obat-obatan terlarang hingga prosedur mengenai batas kecepatan maksimum dan penggunaan atribut pengemudi, kebijakan manajemen dalam penentuan batas jam kerja pengemudi, prosedur tentang rute yang ditempuh dan pelaksanaan aturan keselamatan, membuat data yang menunjukkan analisis peraturan dan prosedur keselamatan bagi

seluruh AMT, membuat prosedur dan dokumentasi untuk melaksanakan audit risiko. Para manajer/kepemimpinan harus melakukan evaluasi manajemen risiko dan lakukan secara berkala.

Faktor manusia menjadi penyebab utama dalam kecelakaan lalu lintas di jalan raya, dan sebagian besar dari penyebab dari faktor manusia ini adalah karena komedian pada saat mengemudi. Hal ini karena orang bisa mengemudi dengan mudah namun tidak mudah mengemudi dengan aman.

Salah satu cara untuk memperoleh keselamatan, maka perlu adanya personal safety, maknanya adalah memperhatikan dan melakukan teknik atau untuk menghindari risiko yang mungkin dapat terjadi yang disebabkan oleh faktor manusia dalam mengemudi.

Strategi yang dilakukan untuk mencapai keselamatan adalah Search, Erase, Erase (SEE). Search artinya melihat/mencari potensi hazard yang akan mengakibatkan pada kesulitan/kecelakaan (keadaan yang muncul tiba-tiba dari situasi keadaan lain). Erase adalah mengeliminasi bagaimana berinteraksi dengan risiko yang ada dan memperhatikan dampaknya. Erase berarti mengemudi dengan kewaspadaan yang diperlukan dengan cepat untuk memperoleh keselamatan yang maksimal (risiko yang paling kecil).

Berkendara atau mengemudi adalah kegiatan yang benar-benar harus dilakukan dengan aman dan penuh konsentrasi. Sejak mulai duduk di dalam mobil, pengendara harus berhenti dan keluar dari kendaraan. Mengemudi adalah *DRIVING* atau *DRIVING* pada dasarnya adalah prosedur selama berkendara agar setiap pengemudi bisa melakukan pekerjaannya dengan

baik dan benar, tujuannya tentu untuk menjaga keselamatan selama di jalan raya.

Secara umum prosedur bagi pengemudi adalah sebenarnya merupakan prosedur bagaimana berkendara yang aman dan selamat baik ketika sebelum berkendara (persiapan), pada saat berkendara, ketika terjadi kondisi berbahaya sampai kepada ketika berhenti atau beristirahat.

Prosedur keselamatan AMT harus diatur secara khusus karena barang yang diangkutnya termasuk dalam kategori berbahaya. Prosedur keselamatan AMT tersebut adalah mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Prosedur ketika akan memulai pekerjaan yang terdiri dari:
 - a) Pemeriksaan perlengkapan ANCT
 - b) Persiapan dokumen yang diperlukan selama melakukan kegiatan pengangkutan
 - c) Pemeriksaan kendaraan
- 2) Prosedur dalam memahami sifat barang yang diangkut
- 3) Prosedur jika terjadi kondisi darurat. Kondisi darurat yang dimaksud antara lain:
 - a) Kondisi darurat kecelakaan lalu lintas
 - b) Kondisi darurat kebakaran
 - c) Kondisi darurat turpahan/kebakaran material yang diangkut
- 4) Prosedur pengemasan barang yang akan diangkut, terdiri dari:
 - a) Jenis tangki
 - b) Kondisi tangki
 - c) Kapasitas daya angkut
 - d) Pemeriksaan tangki

- 5) Prosedur penggabungan kekeluargaan selama pengemudi (Tugas Manajemen) bermasalah
 - a) Manajemen bisa untuk menghindari kecelakaan
 - b) Prosedur istirahat
 - c) Prosedur cara pengisian kekeluargaan
 - d) Prosedur penggunaan sabuk pengaman
 - e) Prosedur penggunaan telepon genggam
 - f) Prosedur penggunaan obat-obatan dan alkohol

2. Strategi, prosedur dan kegiatan forum keselamatan pengemudi

Dari hasil seminar di lapangan teridentifikasi bahwa strategi, prosedur dan kegiatan forum keselamatan pengemudi belum dituangkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur-QMS dan dapat dilakukannya program belum memiliki kesungguhan, komitmen dan keseriusan sebagai implementasi forum keselamatan pengemudi belum keseriusan dilakukan dimana forum pengemudi yang ada sekarang ini hanyalah masih informal.

Penyelenggaraan program K1 diwujudkan tidak lagi hanya semata menggunakan pendekatan yuridis dimana layanan (AMD) diwajibkan penuh terhadap norma K1. Penyelenggaraan K1 saat ini menekankan aspek partisipasi agar AMD dalam penyelenggaraan K1 merupakan bahwa K1 ini merupakan kebutuhan.

Pembentukan forum pengemudi perlu dibentuk untuk bertukar pengalaman, berkomunikasi dan melibatkan pengemudi dalam mempersiapkan kinerja keselamatan. Forum pengemudi (AMT) ini perlu ditasahuti oleh perusahaan karena forum AMT ini akan sangat efektif dalam mengkampanyekan program K1 sekaligus sebagai sung dilalui antar AMT dalam menanggapi dan menyolusi semua hal yang berhubungan dengan program K1.

Agar forum AMT ini dapat terbentuk sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya maka perlu disusun prosedur untuk mengatur pembentukan AMT ini secara formal agar kedudukan forum AMT dapat diakui secara legal oleh perusahaan. Dengan adanya legal standing dan forum AMT ini diharapkan forum AMT dapat memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan terutama dalam mencapai sasaran program K1 perusahaan.

Hal-hal yang perlu dituangkan dalam prosedur forum AMT ini ini antara lain adalah:

- 1) Tujuan pembentukan forum keselamatan AMT
- 2) Tujuan pembentukannya forum keselamatan AMT ini pada intinya adalah untuk mendukung terlaksananya program K1 perusahaan tidak untuk tujuan yang lain
- 3) Ruang lingkup forum keselamatan AMT. Agar sesuai dengan tujuannya maka ruang lingkup forum keselamatan AMT perlu dipersempit dalam lingkup untuk bertukar pengalaman dan berkomunikasi antar AMT dalam mempersiapkan program K1
- 4) Tugas dan tanggung jawab pengurus forum keselamatan AMT. Organisasi AMT perlu diatur agar forum keselamatan AMT dapat berjalan dengan efektif dengan tugas dan wewenang yang jelas dan instruksi yang dituntut menjadi pengurus di dalam forum komunikasi AMT tersebut.
- 5) Tata cara pemilihan pengurus forum keselamatan AMT. Pengurus forum keselamatan AMT harus dipilih dengan tata cara yang benar dan disepakati oleh seluruh AMT agar pengurus AMT dapat berperan sebagaimana mestinya.
- 6) Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen risiko perjalanan.

Perencanaan manajemen risiko perusahaan belum disertai sesuai dengan kebutuhan sehingga strategi dan prosedur dalam manajemen risiko perusahaan tidak tertuang dalam Manual Prosedur QHSE. Hal ini menunjukkan ketiadaan fasilitas, kesiapan dan keseriusan dengan tujuan program KI sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Karang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

ii) Prosedur risk perjalanan perjalanan belum ada sehingga strategi implementasinya tidak dapat terakuis dengan baik yang menunjukkan ketiadaan fasilitas, kesiapan dan keseriusan dengan tujuan program KI sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya. Tidak adanya prosedur mengenai risk perjalanan ini disebabkan karena tidak adanya permasalahan dalam manajemen risiko perjalanan.

iii) Identifikasi risiko dan faktor-faktor yang mungkin timbul dalam risk perusahaan belum dapat diidentifikasi sesuai kebutuhan sehingga prosedur dan strategi di setiap risk perusahaan belum sesuai sebenarnya untuk setiap risk perjalanan dimana strategi dan prosedur masing-masing karena setiap risk perusahaan memiliki potensi risiko yang berbeda, hal ini menunjukkan ketiadaan fasilitas, kesiapan dan keseriusan dengan tujuan program KI sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena risk perjalanan ditentukan oleh pengalaman/kelahiran perjalanan yang tidak memiliki kepada suatu standar yang baku.

c) Strategi dan prosedur tentang tindakan-tindakan darurat tidak ada sehingga upaya yang seharusnya dapat diupayakan untuk mengurangi risiko menjadi tidak jelas sehingga program kurang memiliki fasilitas, kesiapan dan keseriusan dengan tujuan program KI akibatnya kegiatannya dalam manajemen risiko perjalanan belum konsisten dalam penerapannya.

6) Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan

Sudah ada sistem untuk manajemen kendaraan dan peralatan tetapi belum ditunjukkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QHSE. Hal ini menunjukkan ketiadaan fasilitas, kesiapan dan keseriusan dengan tujuan program KI sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Karang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

a) Strategi dan prosedur spesifikasi kendaraan belum ditunjukkan ke dalam prosedur normal di dalam manual prosedur QHSE walaupun dalam penerapannya sudah ada sistem yang mengatur spesifikasi kendaraan yang sesuai dengan peruntukannya tetapi karena belum ada prosedur baku maka kemungkinan tidak konsistennya penerapan sistem ini menjadi besar karena implementasi sistem belum dilengkapi standar/prosedur baku, masalahnya saja manual book model buku belum dibuat dan lain-lain.

- b) Strategi dan prosedur pemertisian kerelawani (inspeksi) secara berkala sebelum berakhirnya hari oleh pengemudi (pre-try inspection dan setelah program) dimasukkan ke dalam prosedur formal di dalam manual prosedur QHSE sehingga penerapannya tidak konsisten, pemertisian selama ini hanya dilakukan hanya pada bagian-bagian tertentu saja tidak secara menyeluruh, seharusnya ada untuk basis daftar pemua hanya inspeksi mencakup korpitan-korpitan dan juga keselamatan pada kondisi dan pengemudinya
- c) Strategi dan prosedur program pemeliharaan belum dimasukkan dalam manual prosedur QHSE sehingga implementasinya tidak konsisten karena pemeliharaan yang dilakukan selama ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan

7) Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontraktor:

Sudah ada sistem untuk manajemen kontraktor tetapi belum dimasukkan strategi dan prosedur yang termuat dalam Manual Prosedur QHSE sehingga sistem yang ada belum sepenuhnya mengantisipasi kebutuhan prosedur dalam manajemen kontraktor hal ini mengakibatkan kurangnya insiditas, keunggulan dan keserasan dengan tujuan program K3U, sehingga kegiatan belum konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya

a) Prakuafikasi kontraktor

Prosedur prakuafikasi kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan prakuafikasi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program karena pemertisian awal

(prakuafikasi) kontraktor dilakukan melalui sistem hasil kuisisioner yang esensial yang dilakukan oleh kontraktor yang hasilnya diragukan objektivitasnya

b) Seleksi kontraktor

Prosedur seleksi kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan seleksi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program walaupun sudah ada pertimbangan dalam seleksi kontraktor yaitu penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor harus paripurna, kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi

c) Manajemen kinerja kontraktor

Prosedur manajemen kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan manajemen kontraktor belum konsisten dengan tujuan program, seharusnya manajemen kontraktor dilakukan oleh melalui audit pihak ketiga agar objektif namun audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga dan penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak

Dari hasil temuan di atas menunjukkan bahwa semua aspek yang dievaluasi pada evaluasi masukan (input) ini tidak memiliki prosedur (SOP) sesuai dengan kebutuhan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki strategi yang baik untuk mengimplementasikan program karena strategi berhubungan dengan gerak langkah yang akan diambil perusahaan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan yang dalam hal ini adalah tujuan dan sasaran program K3U. Implementasi strategi harus diatur sedemikian rupa ke dalam

sebuah prosedur baku (SOP) agar strategi atau mencapai tujuan dan sasaran program dapat terlaksana dengan baik.

Hill dan Jones (2012:15) berpendapat yang paling utama adalah bahwa agar strategi dapat berhasil dengan baik, hal sangat penting perlu diperhatikan adalah bahwa sumber tenaga harus membuat rencana strategi bukan hanya dalam konteks lingkungan yang kompetitif ini saja, tetapi juga untuk mencapai keberhasilan strategi tersebut, untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang kompetitif di masa depan. Ini berarti bahwa *top management* perlu membuat perencanaan strategis yang tepat sebagai acuan dalam implementasi program KA yang selanjutnya rencana strategi ini harus diterjemahkan ke dalam prosedur-prosedur kerja-baku sebagai acuan pelaksanaannya yang sekaligus juga prosedur ini adalah untuk mencapai terlaksananya strategi yang ditetapkan demi tercapainya tujuan dan sasaran program.

Penyusunan SOP memberikan aturan-aturan tentang bagaimana dan apa yang boleh serta tidak boleh dilakukan selama bekerja atau selama ada di tempat kerja. Dengan membuat batasan-batasan yang ada, prosedur tindakan tidak selanjutnya dapat dihindari. Tidak adanya prosedur (SOP) dalam hal Manajemen AMT, Manajemen Risiko, Penilaian, Manajemen Kinerja dan Perilaku serta Manajemen Kontraktor ini tidak terlepas dari kebijakan outsourcing AMT yang dilakukan perusahaan kepada pihak ketiga. Outsourcing di banyak perusahaan sudah tidak dapat dihindari oleh perusahaan, berbagai manfaat dapat diperoleh dan dilakukan outsourcing seperti penghematan biaya, perusahaan bisa memfokuskan diri pada kegiatan utamanya, dan akses pada sumber daya yang tidak dimiliki oleh perusahaan kebanyakan organisasi

melalui outsourcing dengan tujuan dapat mengurangi kemampuan dan outsourcing yaitu biaya rendah dan layanan berkualitas tinggi, selain itu outsourcing juga dapat membantu dalam memanfaatkan penggunaan sumber daya, waktu dan infrastruktur secara dengan lebih baik. Outsourcing juga memungkinkan untuk mengakses modal intelektual berfokus pada kompetensi ini, mempersiapkan waktu siklus pengiriman dan mengurangi biaya secara signifikan. Dengan demikian, outsourcing merupakan strategi bisnis yang efektif untuk membantu meningkatkan bisnis perusahaan. Friedmanika mengenai outsourcing memang cukup bervariasi. Hal ini dikarenakan penggunaan outsourcing dalam dunia usaha di Indonesia ini semakin marak dan telah menjadi kebutuhan yang tidak dapat dipungkiri oleh pelaku usaha, sementara regulasi yang ada belum terlalu memadai untuk mengatur tentang outsourcing yang telah berjalan tersebut.

Tujuan dari outsourcing AMT ini kepada pihak luar atau pihak ketiga secara umum menjawab tantangan bisnis yang semakin kompetitif dan dibumihani fokus yang lebih tajam dalam pengelolaan bisnis khususnya korporasi. Disamping adanya perintah "Khusus" dari *share holder* dan sifat bisnis yang sangat rentan dengan pengaruh sosial politik, oleh karena itu penting untuk dilakukan suatu langkah konkret dalam rangka menjaga kesinambungan bisnis agar lebih dapat bersaing.

Berdasarkan pasal 66 UU No.13 Tahun 2003 outsourcing dibolehkan hanya untuk kegiatan perantara, dan kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Kesamaan interpretasi terhadap hal ini penting karena berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan outsourcing hanya dibolehkan jika tidak menyangkut *core business*. Interpretasi yang diberikan undang-undang masih sangat terbatas dibandingkan dengan kebutuhan dunia usaha saat ini dimana

penggunaan *outsourcing* semakin meluas ke berbagai ke-
giatan perusahaan. Konsep dan pengertian suatu
pekerja atau *non-human* dan kegiatan perancang atau *non-
man* human adalah konsep yang berhadapan dan
berkaitan dengan dunia ini.

Untuk itu dalam melakukan *outsourcing* perlu
diperhatikan bahwa bidang usaha yang yang akan di-
outsourcing hendaknya merupakan bidang usaha yang
tidak menjadi tulang utama perusahaan. Dalam hal ini
bidang yang *outsourcing* adalah bidang produksi
sangat penting bagi kegiatan perusahaan yang
dibandingkan akan lebih efisien jika dilakukan oleh
perusahaan pembuat jasa yang mempunyai pak-
si bidang tersebut.

Taluk atau bidang yang menjadi objek *outsourcing*
pada berbagai perusahaan adalah diartikan dan
mengetahui Perusahaan memiliki pilar-pilar bisnis
yang menjadi tulang utama. Transportasi bahan baku
mungkin dan gas pada khususnya diperlukan sebagai
SDM yang tidak bisa hanya terampil tapi juga harus
profesional karena supply dan distribusi ke SPBU/SPBU
menjadi bagian integral yang pelaksanaannya tidak
bisa serbaguna dalam kondisi apapun. Kalau
serbagunanya supply ke SPBU akan menghambat
lajunya oleh karena secara keseluruhan dan ini
menyebabkan bencana nasional yang tidak bisa sepele.
Ancaman dan bencana terhadap gangguan supply ini
sangat jelas. Dengan situasi perjanjian hukum
perusahaan dapat diurus dengan taluk dan subunit
karena sangat mengganggu stabilitas Negara. Hal
perusahaan yang bergerak pada bidang logistik
diperlukan merupakan bidang kegiatan utama untuk
memberikan pelayanan penyediaan bahan baku untuk
dan gas sebagai upaya melakukan *outsourcing* pada
perusahaan yang memang ahli dalam bidangnya dengan
perencanaan untuk meningkatkan efisiensi dan *SP*

perusahaan dapat lebih memfokuskan diri pada bidang
usaha yang dimilikinya. Melalui *outsourcing*, perusahaan
dapat memfokuskan setiap sumber daya yang
dimilikinya untuk mencapai misi organisasi, sehingga
perusahaan mampu memberikan layanan terbaik pada
konsumen. Selain itu, dengan *outsourcing* perusahaan
juga dapat meningkatkan efisiennya karena dikerjakan
oleh pemberi jasa yang mempunyai spesialisasi pada
bidangnya dan perusahaan dapat mengurusi biaya
langsung dan biaya overhead pada bidang yang di-
outsourcing.

Yang menjadi masalah adalah bahwa prosedur
atau yang lebih dikenal dengan SOP (*Standard Operating
Procedure*) mengenai manajemen AMT yang di-*outsourcing*
ke pihak ketiga belum terdapat di dalam dokumen
apapun di perusahaan khususnya di dalam manual
QHSE yang menjadi rujukan utama dalam implementasi
program ISO.

Banyak perusahaan memiliki keinginan untuk
menerapkan *Standard Operating Procedure* (SOP) namun
belum memahami keefektifan mengapa harus menerapkan
SOP itu sendiri. Beberapa alasan yang melatarbelakangi
mengapa perusahaan membutuhkan adanya SOP, antara
lain:

1) Sebagai panduan dasar dari bekerja.

Dapat Anda bayangkan bagaimana rasanya
bekerja apabila dalam sistem dan mekanisme dalam
pekerjaan di suatu perusahaan dipikirkan tanpa
aturan baku. Pasti suatu proses banyak dilakukan
berdasarkan kebiasaan dan banyak mengutamakan
diri kepada individu yang ada dalam perusahaan.
Akibatnya, untuk menjamin suatu proses berjalan di
dalam perusahaan, ketegantungan yang kuat akan
suatu tahapan proses terhadap individu tertentu
belum tidak dapat mengedepankan profesionalisme
(pengukuran dan penilaian akan menjadi subjektif).

perusahaan akan sangat bergantung pada kapabilitas dan emosi individu tersebut

- 2) Sebagai dasar dalam pengendalian sistem manajemen sumber daya manusia.

Hal yang paling utama dalam pengembangan dalam sistem manajemen sumber daya manusia adalah persepsi terhadap urusan pekerjaan dan jabatan itu sendiri. Dalam beberapa hal, SOP dapat digunakan sebagai dasar dalam proses seleksi jabatan.

- 3) Sebagai pedoman dan melakukan proses pengkajian manajemen kinerja karyawan.

Dalam proses pengukuran terhadap kinerja karyawan, hal yang menjadi suatu prioritas saat adalah bagaimana memastikan bahwa indikator tersebut dapat diukur secara obyektif. Suatu proses penilaian yang tepat adalah proses penilaian yang secara sistem terkomodasi. Artinya tahapan dan mengartikan baik terhadap nilai diukur karena suatu aktivitas dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam bentuk format penilaian baik yang ditetapkan dalam bentuk sistem operasional yang terpadu.

- 4) Sebagai alat untuk menjalankan Program Audit

SOP itu sendiri adalah penyusunan skema terhadap sistem yang kemudian digunakan sebagai dasar dari proses audit. Kadangkala dari kegiatan audit itu sendiri, baik audit internal maupun audit eksternal memberikan rekomendasi untuk dilaksanakannya SOP sebelum audit itu dilakukan.

- 5) Panduan untuk melakukan proses pelatihan.

Dalam setiap proses pelatihan, modul dan program pelatihan diberikan kepada peserta pelatihan untuk memastikan bahwa peserta lebih dapat mengimplementasikan pekerjaan yang diinstruksikan tersebut.

- 6) Panduan untuk menetapkan man power plan.

SOP dapat digunakan sebagai dasar perhitungan terhadap tingkat kebutuhan karyawan dalam suatu organisasi. Berdasarkan SOP yang ditetapkan tersebut maka dilakukan proses perhitungan terhadap beban kerja yang ada untuk kemudian melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan sumber daya manusia.

- 7) Dasar terhadap pengembangan manajemen.

Dalam unit usaha dengan jenis retail, khususnya SOP akan memberikan panduan dan dasar yang kuat untuk semakin mengembangkan strategi bisnis yang dijalankan untuk mengembangkan ekspansi bisnis dengan pengembangan strategi dan manajemen operasional.

- 8) Peningkatan nilai dari sumber daya manusia.

Kadangkala masih banyak orang yang memiliki persepsi yang salah terhadap faktor sumber daya manusia. Dalam suatu perusahaan, umumnya melihat sumber daya manusia sebagai bentuk beban biaya, dimana persepsi tersebut harus diubah. Dengan SOP, pemahaman tersebut akan hilang karena setiap manusia yang ada dalam organisasi memiliki nilai atau benefit yang terukur. Dimana pengembangan pribadi dan penilaian terhadap kontribusi dapat diptimalkan.

9) Awal Melangkah menuju Sistem ISO

Dengan terdapatnya SOP (Standar Operatif Prosedur) maka perusahaan yang terwujud sudah berada dalam status dan kondisi yang baik untuk melakukan proses perbaikan secara terus-menerus. Dalam beberapa hal, kesulitan terhadap pengembangan sistem ISO adalah menyesuaikan standar ISO yang ditetapkan secara umum dengan kebutuhan dokumentasi ISO. Salah satu kendala adalah penataan yang sudah ditetapkan (sistem) untuk mendapatkan sertifikasi ISO adalah tidak memungkinkannya budaya perusahaan yang akan menunjang sistem ISO yang dimaksud sebagai tingkat pemertaan dan pengalihan secara tidak dipikirkan sesuai dengan standar pemerintah yang ditetapkan tersebut.

10) Kesulitan untuk perforting target penyelesaian pekerjaan.

Pada perusahaan yang telah memiliki target status penyelesaian pekerjaan pada setiap tahap pekerjaan yang ditetapkan tersebut. Satu hal yang harus dipahami adalah ada proses pekerjaan yang lebih dan kompleksitas yang harus ada untuk meningkatkan dan mengoptimalkan sistem dan penyelesaian pekerjaan. Salah satu faktor penting yang dianggap dalam proses implementasi SOP adalah keseriusan dan komitmen dari individu pekerja ketika menyelesaikan masalah dalam situasi operasional perusahaan.

11) Budaya kerja yang tinggi.

Dalam pengerjaan proyek tersebut implementasi pekerjaan yang dilakukan di lapangan menuntut bahwa sistem operasional apabila sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang ada

ditetapkan dalam organisasi yang dimaksud. Kesepakatan yang ditunjukkan dalam bentuk SOP tersebut dapat digunakan untuk sebagai basis pelaksanaan dalam menjalankan status pekerjaan yang ada.

12) Implementasi Sistem Eradikasi

Penerapan terhadap pengembangan implementasi yang berkaitan dengan pemertaan standar kepuasan pelanggan digunakan untuk melakukan proses operasional terhadap status sinergi dengan standar kebutuhan pelanggan. Hal yang sangat menarik untuk diperhatikan bahwa kepuasan pelanggan berdampak menjadi suatu bentuk tanggung jawab pribadi dari pihak. Melalui itu, melakukan sebuah elemen yang ada dalam organisasi. Menjadi nilai yang sangat penting apabila nilai dan sistem kerja yang paling sederhana sekalipun untuk mengembangkan konsep kepuasan pelanggan dan pelayanan.

13) Pengembangan Aspek Kualitas

SOP akan sangat membantu dalam memastikan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang sudah ditetapkan dalam format Job Description. Akibatnya, setiap individu yang berada dalam organisasi akan dilatih untuk lebih mengoptimalkan sistem operasional yang tersedia dalam pekerjaan yang ada. Bagaimana seorang individu karyawan akan dilatih untuk mengembangkan konsep dan keahlian yang dimiliki oleh individu itu sendiri.

14) Memudahkan *traceability* (pelacakan dan dan
penelusuran) ke belakang.

SOP akan membuat setiap tahapan proses dapat tercatat dan mudah untuk dilacak proses produksinya untuk memastikan bahwa setiap dokumen atau tahapan proses yang diutarakan dapat dipelajari dan diidentifikasi. Sehingga apabila ditemukan permasalahan yang terkait dengan suatu proses maka akan dapat diidentifikasi asal muasal permasalahan tersebut untuk kemudian diteliti/pemecahan terhadap permasalahan yang ada tersebut.

SOP banyak diimplementasikan terutama di perusahaan, lembaga atau organisasi yang menekankan kualitas pekerjaan sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Selain itu SOP dapat juga digunakan sebagai standar kualitas untuk menuju ke standar internasional (ISO). Perhatian dokumen dalam SOP perlu diperhatikan untuk menghasilkan sistem kualitas dan teknik yang konsisten dan sesuai dengan kebutuhan dan untuk mendukung kualitas data informasi yang perusahaan. Penerapan SOP ini akan membantu perusahaan untuk mempertahankan kualitas control dan kualitas proses sehingga membantu perusahaan untuk tetap bertahan di persaingan dunia bisnis.

Konsistensi dan kepastian dan prosedur ini akan memudahkan antar satuan kerja yang ada dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya. Sehingga semua baik yang bekerja akan menepati keseimbangan kerja yang baik bagi karyawan dan menciptakan performansi yang handal. Konsistensi terhadap sistem dapat berjalan meskipun kunci yang pemegang kerja resign tugasnya digantikan dengan orang lain. Penerapan tertulis SOP memudahkan seseorang melakukan suatu kerja dengan selamat tanpa akan

masalah terhadap konsistensi dan atau pun pada peralatan yang digunakan tanpa bantuan orang lain.

Tujuan utama dan penerapan SOP adalah agar tidak terjadi kesalahan dalam pengerjaan suatu proses kerja yang dirancang dari SOP. Dan setiap modul salah dikemukakan, diketahui bahwa tujuan dari SOP adalah untuk memudahkan dan menyamakan persepsi semua orang yang memantaunya dan untuk lebih memahami setiap langkah kegiatan yang harus dilaksanakannya. Adapun tujuan - tujuan dari SOP antara lain sebagai berikut:

- 1) Agar pekerja dapat menjaga konsistensi dalam menjalankan suatu prosedur kerja.
- 2) Agar pekerja dapat mengetahui dengan jelas peran dan posisi mereka dalam perusahaan.
- 3) Memberikan keterangan atau kejelasan tentang alur proses kerja, tanggung jawab dan staff terkait dalam proses tersebut.
- 4) Memberikan keterangan tentang dokumen - dokumen yang dibutuhkan dalam suatu proses kerja.
- 5) Mempermudah perusahaan dalam mengetahui terjadinya efisiensi proses dalam suatu prosedur kerja.

Jika SOP dijalankan dengan benar maka perusahaan akan mendapat banyak manfaat dan penerapan SOP tersebut, adapun manfaat dari SOP adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan penjelasan tentang prosedur kegiatan secara detail dan terinci dengan jelas dan sebagai dokumentasi aktivitas proses bisnis perusahaan.
- 2) Meminimalisasi variasi dan kesalahan dalam suatu prosedur operasional kerja.
- 3) Mempermudah dan menghemat waktu dan tenaga dalam program training karyawan.

- 4) Menjamin bahwa sebuah kegiatan yang dilakukan oleh semua pihak.
- 5) Membantu dalam melakukan evaluasi dan penilaian terhadap setiap proses operasional dalam perusahaan.
- 6) Membantu mengidentifikasi dan mengantisipasi apabila terdapat suatu perubahan kebutuhan.
- 7) Mengembangkan kualitas perusahaan melalui komitmen kerja karena perusahaan telah menjadi semua kerja yang sudah jelas dan terstruktur secara sistematis.

Kemudahan pembuatan SOP dapat memberikan hasil yang lebih dicapai oleh perusahaan, menjadi lebih maksimal pembuatan SOP harus mengikuti prosedur dan langkah-langkah yang sudah teruji dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) SOP harus dibuat dan ditetapkan secara singkat langkah demi langkah, fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah.
- 2) Tampilan SOP harus mudah dibaca dan difahami dengan cepat dan berusaha mendapatkan isu pekerjaan yang sebaik-baiknya.
- 3) Menggunakan kata kerja dalam kalimat aktif bisa kalimat positif. Hindari SOP diharapkan melakukan sesuatu bukan mengharap melakukan sesuatu.
- 4) Menggunakan penyusutan positif, bukan pernyataan negatif.
- 5) Menggunakan instruksi yang singkat dan jelas dalam satu kalimat.
- 6) Spesifikasi harus dipergunakan sebaik-baiknya, menghindari keambiguan (duplikasi) pekerjaan dan harus ada pengecualian yang semaksimal-minimalnya terhadap peraturan.
- 7) Peringatan, peringatan, perintah dan usaha yang tidak perlu dan mencegah adanya peneriksaan yang tidak perlu.

- 8) Pembagian tugas tepat dan memberikan pengalihan yang harus memeras atau pekerjaan yang dilakikan.
- 9) Hal pekerjaan yang diselesaikan harus menunjukkan pekerjaan dengan memperhatikan tujuan.
- 10) Pakaian tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimum.

SOP dibuat untuk lingkungan kerja tertentu tergantung pada kondisi dan prosedur kerja yang sedang berlangsung. SOP sebaiknya tidak dibuat oleh satu orang tapi sekotompok orang (tim) yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup dalam bidang pekerjaan di lingkungannya. Pembuatan SOP ini melibatkan beberapa pihak diantaranya sebagai berikut:

- 1) Pengurus Operasi (Operation Manager)

Pengurus Operasi akan mengarahkan seseorang penulis SOP untuk membuat SOP dengan menyediakan garis-panduan. Pengurus operasi juga mengkaji semua prosedur yang digunakan sekurang-kurangnya sekali setahun bergantung kepada keadaan.

- 2) Penulis SOP (Procedure Writer)

Procedure Writer akan membuat SOP tersebut.

- 3) Manajer Kualitas (Quality Manager)

Manajer Kualitas akan memahami dan merupakan orang yang bertanggungjawab melibaskan prosedur tersebut.

- 4) Pengguna/pekerja (User)

Pengguna akan melaksanakan prosedur tersebut.

Tetapi penting dalam penyusunan standar operasional prosedur adalah melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan analisis prosedur kerja.

- 1)

2) Analisis sistem dan prosedur kerja

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasi fungsi - fungsi atau dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja. Sistem adalah kesatuan unsur-unsur atau unit yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga masing-masing dalam bentuk keseluruhan, bekerja, bergerak atau bergerak secara harmonis yang ditopang dan memiliki prosedur yang dipisahkan, sedang prosedur merupakan urutan kerja atau kegiatan yang terencana, untuk menangani pekerjaan yang berhadapan dengan cara seragam dan terpadu.

3) Analisis Tugas

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang dilakukan dan menilai terhadap suatu pekerjaan. Karena itu analisis tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi. Analisis tugas diharapkan dapat memberikan ketegasan mengenai pekerjaan apa pekerjaan suatu pejabat dan tanggung jawab pejabat. Di bidang manajemen dikenal sedikanya 1 aspek yang berkaitan langsung dengan analisis tugas yaitu:

- a) Analisis tugas, merupakan pengumpulan informasi dengan sistematis dan terencana seluruh unsur yang tercakup dalam pelaksanaan tugas khusus.
- b) Deskripsi tugas, merupakan garis besar dan informasi yang dibatasi dan analisis tugas disajikan dalam bentuk terorganisasi yang mengidentifikasi dan menjelaskan isi tugas atau jabatan tertentu. Deskripsi tugas harus disusun berdasarkan fungsi atau proses, bukan individual, merupakan dokumen umum apabila

terdapat sejumlah personel memiliki fungsi yang sama, dan mengidentifikasi individual dan persyaratan kualifikasi untuk mereka serta harus dipastikan bahwa mereka memahami dan menyesuaikan terhadap wawancara dan tanggung jawab yang didefinisikan itu.

- c) Spesifikasi tugas, berisi catatan-catatan terperinci mengenai kemampuan pekerja untuk tugas spesifik.
- d) Penilaian tugas, berupa prosedur penggolongan dan penentuan kualitas tugas untuk menetapkan serangkaian nilai meter untuk setiap tugas spesifik dalam hubungannya dengan tugas lain.
- e) Pengukuran kerja dan penentuan standar tugas merupakan prosedur penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas dan menetapkan ukuran yang dipergunakan untuk menghitung tingkat pelaksanaan pekerjaan.

Melalui analisis tugas ini tugas-tugas dapat dibedakan, sehingga dapat dibuat pelaksanaan tugas yang baik. Sedangkan ada dua manfaat analisis tugas dalam penyusunan standar operasional prosedur yaitu membuat penggolongan pekerjaan yang dicanai dan dilaksanakan serta menetapkan hubungan kerja dengan sistematis.

4) Analisis prosedur kerja

Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkah-langkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, dimana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya. Prosedur diperoleh dengan beres-bereskan terlebih dahulu bermacam-macam langkah yang dianggap perlu untuk melaksanakan

pekerjaan. Dengan demikian prosedur kerja dapat dirumuskan sebagai serangkaian langkah pekerjaan yang berhubung-menghubung dilaksanakan oleh lebih dari satu orang, yang membentuk suatu cara tertentu dan dianggap baik (untuk melakukan) suatu kesimpulan tentang yang penting.

Analisis terhadap prosedur kerja akan menghasilkan suatu diagram alir (flow chart) dan aktivitas organisasi dan menentukan hal-hal lain yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Aktivitas-aktivitas kerja ini perlu didokumentasikan dalam bentuk prosedur - prosedur atau selanjutnya memisahkan bahwa fungsi-fungsi dari aktivitas ini dikendalikan oleh prosedur-prosedur kerja yang telah terstandarisasi. Prosedur kerja merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan suatu organisasi sebuah prosedur memberikan beberapa keuntungan antara lain memberikan pengisian yang lebih baik mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan, meningkatkan pemahaman dalam biaya yang dan biaya terakumulasi dan membiat koordinasi yang lebih baik di antara bagian-bagian yang berkaitan.

Perubahan SOP dapat dilakukan apabila terjadi perubahan kebijakan Perusahaan atau SOP dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan masyarakat dan sudah tidak dapat mewakili kondisi di lapangan maka perlu dilakukan revisi atau perbaikan SOP yang dengan perubahan atau hanya pemecahan. Perubahan SOP dilakukan melalui proses penyempurnaan SOP baru sesuai tata cara yang telah dikemukakan. Untuk itu, penggunaan SOP perlu ditinjau ulang dan dikontrol oleh manajemen, khususnya oleh supervisor langsung.

Terdapat tujuh langkah untuk mendeskripsikan suatu metode agar dapat membuat suatu bentuk SOP yang baik dan benar sehingga mudah untuk dipahami oleh pengguna SOP tersebut. Berikut adalah tujuh langkah untuk membuat SOP yang baik dan benar.

1) Penentuan tujuan awal pembuatan SOP

Dengan adanya tujuan yang ingin dicapai, pihak manajemen dapat menentukan langkah - langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, serta dapat mengetahui dan mengevaluasi keberhasilan dari penerapan SOP tersebut.

2) Perancangan awal

Jika bentuk SOP yang akan digunakan adalah *single step*, *horizontal step* atau *graphic format*, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah membuat tahapan dari proses yang ada dan yang harus dijalankan. Jika bentuk SOP yang akan digunakan adalah *flowchart*, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah menentukan permasalahan yang akan diselesaikan.

3) Evaluasi Internal

Setelah rancangan awal dibuat, sebaiknya rancangan tersebut dievaluasi oleh seluruh anggota perusahaan yang terlibat sehingga dapat diketahui kekurangan serta kesalahan yang terdapat pada rancangan awal tersebut dan kemudian meminta saran, kritik dan usulan yang membangun. Dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan yang terlibat dalam SOP tersebut, maka proses pemahaman dan penerapan akan berjalan dengan lebih mudah.

4) Evaluasi Eksternal

Pada tahap evaluasi eksternal, dibentuk tim peninjau yang berasal dari luar perusahaan untuk

menilai rancangan yang telah dibuat dan memberikan saran, kritik dan usulan yang dapat memperbaiki pembuatan SOP tersebut. Pihak eksekutif dan perusahaan tentu dapat menilai rancangan dengan lebih objektif dikarenakan mereka tidak terlibat langsung dalam proses pembuatan SOP.

5) Pengujian

Tahap pengujian dilakukan untuk mengetahui SOP yang dibuat telah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pihak manajemen dan kemudian hasil pengujian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam melakukan perbaikan dan pengembangannya.

6) Terbitkan

Setelah dilakukan tahap pengujian, jika diketahui kelengkapan dan kesesuaian dalam SOP yang telah dibuat dan kemudian dapat segera dilakukan perbaikan sehingga SOP dapat berjalan dengan semaksimal. Pada tahap ini juga dapat dilakukan pelatihan bagi para pekerja agar dapat memanfaatkan SOP sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja dalam menjalankan pekerjaan.

7) Pengimplementasian

Setelah SOP telah selesai dibuat dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, kemudian dilakukan pengimplementasian di seluruh divisi dalam perusahaan sehingga tujuan awal yang ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal.

Hasil evaluasi input terhadap program K3 menguatkan pendapat dari peneliti lain yaitu Lailiya dan Partwi yang intinya adalah bahwa penyebab dari masalah kesehatan adalah kurangnya fungsi kontrol

manajemen karena tidak adanya peraturan (prosedur) yang tepat, berdasarkan hasil evaluasi input program K3 berkaitan dengan strategi, prosedur dan kegiatan terkait Program K3 dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi angkutan BBN (Manajemen Asak Mobil Tangki/Pengemudi, Manajemen Risiko Perjalanan, Manajemen Kendaraan dan Perawatan, dan Manajemen Kontak) menunjukkan bahwa strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi angkutan BBN kurang lengkap, sudah ada namunnya tetapi belum diformalkan menjadi strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QHSE. 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 angkutan BBN secara formal di dalam Manual Prosedur QHSE menyebabkan fungsi pengawasan dalam implementasi program K3L menjadi rendah karena kegiatan program tidak dapat diukur efektivitasnya adanya kecelakaan kerja yang dialami ANP salah satunya diakibatkan karena tidak adanya strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi angkutan BBN secara formal di dalam Manual Prosedur QHSE tersebut, dengan demikian berdasarkan hasil temuan kajian evaluasi input pada program K3 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 disimpulkan bahwa keberadaan strategi dan prosedur kegiatan program K3 menentukan keberhasilan implementasi program K3.

C. Evaluasi Proses: Proses Pelaksanaan Program K1

Evaluasi proses dilakukan untuk menilai bagaimana program dilaksanakan dan dilaksanakan, untuk prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan yang menjadi bagian program telah ditetapkan sesuai dengan yang telah direncanakan. Implementasi prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan program harus dijalankan secara efektif dan dengan menggunakan sumber daya yang efisien. Bagaimana perlu dapat dilakukan melalui prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan tersebut.

1. Aspek yang dievaluasi terkait dengan Proses:

a. Manajemen AMT (Pengemudi) yang meliputi:

1) Perekrutan Pengemudi

Bagaimana kebijakan perekrutan dipilih dan dipertahankan, proses perekrutan dan penempatan persyaratan calon pengemudi.

2) Paket Gaji Pengemudi

Proses penetapan gaji dan evaluasi pengemudi sebagai pertimbangan untuk kerabat di selanjutnya, komposisi paket dan ada tidaknya program reward bagi pengemudi terbaik.

3) Pelatihan Pengemudi

Proses identifikasi kebutuhan pelatihan dan evaluasi pelatihan, kompetensi instruktur pelatihan, program pelatihan, ketersediaan materi, materi dan materi pelatihan tentang peraturan perundang-undangan yang mengatur pelaksanaan pelatihan dan safety message yang diarahkan oleh perusahaan.

4) Sistem Tasar (Jari) Pengemudi

Proses pemberian paspor pengemudi dan implementasi paspor pengemudi serta bagaimana sanksi yang diberikan jika terjadi pelanggaran oleh yang terlibat oleh pengemudi.

5) Perawatan Pengemudi

Proses untuk memantau dan meningkatkan perilaku dan kinerja pengemudi dengan selamat dan

bagaimana respon terhadap pengemudi yang melakukan perilaku unsafe dan melanggar lalu lintas.

6) Kebijakan Sabuk Pengaman

Bagaimana standard atau prosedur sabuk pengaman dijalankan serta proses pengawasan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh pengemudi dan penumpang dari pelaksanaan pemeriksaan untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu.

7) Kebijakan Telepon Genggam

Implementasi prosedur *ignore or - phone off* dan penetapan metode untuk meminimalkannya.

8) Kebijakan Obat-obatan dan Alkohol

Aktivitas spot check kepala pengemudi dan proses penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran yang terjadi.

9) Forum Pengemudi

Proses pembentukan forum pengemudi untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan seperti dalam mempromosikan kinerja keselamatan. Termasuk berbagi pengalaman pribadi, pengakuan dan seperti berkinerja terbaik dan lain sebagainya.

b. Manajemen Risiko perjalanan

Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan termasuk perjanjian dengan para sopir untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk meminimalkannya.

c. Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan

Pelaksanaan tentang standar spesifikasi, pemeliharaan dan pemeliharaan/perawatan kendaraan (termasuk ban) dan pedoman alat keselamatan.

d. Manajemen Kontraktor yang meliputi

1) Sistem Manajemen Kontraktor

Proses asesmenting kinerja HSE kontraktor proses penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses procurement, tingkat pemenuhan program manajemen kontraktor dan bagaimana kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (per kontrak).

2) Tahapan Manajemen HSE Kontraktor

Proses penentuan program manajemen di kontraktor, proses penetapan prasyarat mobil dan transportasi sebelum mengizinkan masuknya program HSE kontraktor, dan bagaimana tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dan memenuhi persyaratan HSE mobil dan transportasi.

3) Vetting & Seleksi

Proses vetting & seleksi untuk memilih kontraktor lama atau yang baru, apabila ada kontrak, penentuan ekspektasi HSE, dan memastikan penyediaan informasi yang menjadi satu pembuat keputusan selesai.

4) Pengalihan

Ada indahnya prosedur pengalihan kontraktor dengan manajemen mobil dan transportasi, proses penunjukan Contractor Asset Manager (CAM) untuk memonitoring proses per CAM, program pelatihan khusus untuk CAM dan cakupan aktivitas dalam hubungan antar manajemen.

5) Audit Kontraktor

Proses pelaksanaan audit kontraktor menggunakan pendekatan analisa statistik dan penilaian kontraktor dengan risiko rendah, prioritas yang dilakukan, prioritas audit dan bentuk wawancara.

8) Pengecekan dan Evaluasi Kerja

Proses penilaian jangka pendek terhadap kontraktor, dokumentasi evaluasi kinerja dan hasil audit, efektif ke kontraktor untuk rekomendasi tindakan perbaikan, pelaporan kinerja bulanan oleh kontraktor ke CAM, review performance setelah kontrak untuk kelanjutan pekerjaan di masa akan datang dan dokumentasi perubahan status kontraktor.

2. Hasil Evaluasi Proses :

a. Manajemen AMT (Awak Mobil Tangkil/Pengemudi)

- 1) Kebijakan tertulis dalam Manual QHSE dan buku saku tetapi belum dipahami adanya oleh pengemudi tidak ada (perubahan melakukan outsourcing) seharusnya kebijakan sudah audit dan dipahami departemen terkait hal ini merupakan bahwa pelaksanaan rekruitmen kurang sesuai dengan kebutuhan. 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 apply. Persyaratan sudah memenuhi hanya buku 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 outsourceing kepada pihak ketiga sehingga proses rekrutmen pengemudi tidak dilakukan secara langsung oleh perusahaan. Hal ini menyimpulkan bahwa proses pelaksanaan rekrutmen pengemudi belum dilakukan sesuai dengan ketentuan yang seharusnya seperti yang tertera dalam Pedoman Manajemen Trak Tangkil BBM dan Book Task LDC yang dikeluarkan oleh Pertamina sebagai kementerian tenaga dan pemerintah sebagai produsen tunggal BBM yang dijadikan acuan dalam

rekrutmen pengemudi armada BBM dan LPG yang juga harus dipandu oleh pihak yang menjalankan operasional di armada BBM. Setidaknya kriteria tentang rekrutmen pengemudi seperti yang tertera dalam Pedoman Manajemen Truck Terjadi BBM dan Skid Tang LPG yang diterbitkan oleh Pertamina tersebut diformulasikan sebagai prosedur teknis sebagai acuan pelaksanaan program K2 sebelum rekrutmentnya dilakukan oleh pihak ketiga (outsourcing) sehingga pelaksanaan rekrutmen pengemudi dapat dipantau sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun demikian rekrutmen pengemudi tidak seragam dengan kriteria sebagai berikut:

- 2) **Fisik**
 - a) Umur (25-45 tahun)
 - b) SM/Perjinan (masih berlaku dan sesuai jenjang kendaraan)
 - c) Kesehatan seluruh (jangan anggota tubuh atau kepintangan pengemudi dalam kondisi normal)
 - d) Dapat membaca dan menulis
- 3) **Pengalaman**
 - a) Pengalaman (minimal 3 tahun mengemudi pada jenis kendaraan yang sama)
 - b) Pekerjaan sebelumnya (bebas dan tidak kriminal dan pelanggaran disiplin)
- 4) **Keterampilan dan pengetahuan**
 - a) Tes mengemudi di jalan oleh pengawas yang ditetapkan kompetensinya
 - b) Tes pengetahuan (mengenal lalu lintas terkait with tangki BBM dan skid tang LPG)
- 5) **Keselamatan dan rasa percobaan**
 - a) Lulus pakotes yang dilakukan oleh pihak independen

- b) Lulus masa percobaan
- c) Lulus pemeriksaan kesehatan yang relevan dengan kemampuan penuh leyak udaranya untuk mengemudi ada pada dikitar perusahaan
- d) Dokumentasi rekrutmen disimpan di database pribadi pengemudi setelah proses selesai dan pindahan

Walaupun rekrutmen pengemudi sudah dilakukan sesuai dengan kriterianya tetapi database per-pengemudi tidak ada

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 transportasi lainnya
- 2) Hasil monitoring dan pengukuran kinerja dan analisa performansi yang dimonitor dan diukur dalam ukuran spesifik secara statistik sebagai acuan pemberian upah tidak dapat diungkapkan meskipun sudah mempertimbangkan kinerja keselamatan dan penilaian aspek keahlian 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 15% kinerja keselamatan
- 4) Belum ada program pengurangan keselamatan kepada pengemudi terkait secara periodik
- 5) Proses pelatihan pengemudi belum ditangani dengan baik karena tidak adanya prosedur yang jelas mengenai pelatihan pengemudi ini, yaitu:

- 1) Tidak ada identifikasi kebutuhan pelatihan bagi pengemudi karena kebutuhan pelatihan adalah merupakan perencanaan dari PTU (Perusahaan Transportasi Umum) yang pengemudinya disesuaikan dengan kapasitas, sehingga rencana pelatihan dan pelaksanaannya tidak terpisahkan dengan baik. Seharusnya identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan di awal atau secara periodik.
- 2) Struktur Pelatihan harus komprehensif dan sesuai namun kompetensi struktur pelatihan tidak jelas karena tidak ada daftar dan kualifikasi lulusan. Pelatihan yang ada struktur pelatihan dan internal maupun eksternal.
- 3) Pelatihan harusnya dilakukan secara terprogram, tetapi kenyataannya program pelatihan dilakukan dengan melakukan penyesuaian dengan kapasitas dan efektifitas pelatihan tidak dapat diukur dengan pasti apakah pelatihan yang dilakukan efektif atau tidak pelaksanaannya karena tidak ada bisa dikomentari review terhadap pelatihan yang dilakukan baik pelatihan yang dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal.
- 4) Tidak terdapat matriks pelatihan padahal identifikasi materi pelatihan dilaksanakan melalui matriks pelatihan untuk menentukan pelatihan apa yang harus diberikan, siapa pelantarnya, kapan waktunya dan berapa kali harus diberikan.
- 5) Materi pelatihan yang diberikan baru terbatas pada pelatihan yang sifatnya teknis yaitu pelatihan keselamatan dalam mengemudi, pengenal jalan, pelanggan dan penanganan produk tetapi pelatihan mengenai perizinan perizinan yang berkaitan dan standar yang relevan dengan pekerjaan belum diberikan.

- 6) Pengelolaan pelatihan pada dasarnya adalah tidak baik dilakukan karena sudah ada petugas yang ditunjuk untuk mengkoordinasi dan mengelola kegiatan pelatihan dan memelihara catatan pelatihan tetapi pengelolannya perlu diperbaiki dalam hal identifikasi kebutuhan pelatihan, pengawasan/perencanaan pelatihan, penyajian materi pelatihan, penempatan pelatih serta review/evaluasi pelatihan.
- 7) Biaya training harus dialokasikan oleh perusahaan tetapi belum ada bukti pembayaran yang menyatakan 100% biaya training dilakukan dan dievaluasi oleh perusahaan.

d) Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi:

- 1) Proses pemberian paspor (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 keterlambatan bagi yang tidak membawa paspor padahal seharusnya lokasi operasi mobil tangki hanya boleh diawasi oleh pengemudi yang berpaspor.

- 5) Selain itu belum ada aturan tertulis jika terjadi pelanggaran keselamatan yang terlibat oleh pengemudi sehingga belum pernah ada pemidanaan paspor dari pihak yang bertanggung jawab untuk pelanggaran oleh pengemudi.

e. Pemantauan pengemudi

- 1) Proses monitoring pengemudi harus terus dilakukan karena frekuensi monitoring bisa meningkat adanya e-logging dalam monitoring pengemudi (*event logging* dan GPS) belum ada sebenarnya ada mekanisme pemantauan perilaku dan kinerja pengemudi yang diatur dalam suatu prosedur untuk *monitoring dan investigasi perilaku* dan kinerja pengemudi dengan selamat.
- 2) Dalam hal terjadi jika pengemudi melakukan perilaku *unsafe dan melanggar lalu lintas* hanya bisa dilakukan dilakukan *monitoring* dengan memberikan *surat peringatan* bagi pengemudi yang melakukan perilaku *unsafe dan melanggar lalu lintas* tidak ada sanksi yang diberlakukan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

f. Kecepatan sabuk pengaman

- 1) Sabuk pengaman untuk pengemudi dan penumpang harus memiliki konfigurasi 5-point configuration atau gulungan inertia dan digunakan *in performance* dalam keadaan keadaan, 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.

- 1) Peneriksaan harian harus dilakukan untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu/waktuannya karena pemidanaan sabuk pengaman belum termasuk ke dalam checklist pemidanaan harian mesin tinggi.

g. Kebijakan depose pengaman

- 1) Penerapan kebijakan *engine on - phase off* sudah ada tetapi implementasinya belum baik masalahnya peringatan tentang *engine on - phase off* tersebut belum terpasang di dashboard kendaraan.
 - 2) Penerapan metode yang sesuai untuk *monitoring* kegiatan terhadap kebijakan tersebut harus sudah ditetapkan tetapi kenyataannya metode *monitoring* yang digunakan hanya dilakukan pada saat *saat* *inspeksi* saja.
- #### h. Kebijakan obat terlarang dan alkohol
- 1) Aktivasi *post shock* dengan *random* kepada pengemudi sudah dilakukan secara *random* (10% dari pengemudi) setiap bulan namun perlu ditambah kebijakan *post shock* jika terdapat *test* atau ada *potensi* *menyakit* *atau* *penyalahgunaan* *obat-obatan* dan *alkohol* (menyakit *adalah*).
 - 2) Pemertapan *jenis* *sanksi* untuk pelanggaran kebijakan tersebut harus ada tetapi belum sesuai jika terjadi pelanggaran tidak dijelaskan secara *paralel*.

i. Forum Pengemudi

Forum Pengemudi sudah ada tetapi bentuknya informal. Harus dibentuk untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan sopir dalam mempersiapkan kinerja keselamatan termasuk berbagi pengalaman pribadi, pengakuan dan *sope* *berkinerja* *sebaik* dan *lain* *lainnya* *harus* *pengemudi* *sudah* *ada* *tetapi* *bentuknya* *informal* *karena* *tidak* *ada* *dalam* *peraturan*.

perubahan sehingga perlu difasilitasi pembentukan forum pengemudi secara formal untuk bentuk pengamatan, lokomobilitas dan melibatkan pengemudi dalam mempromosikan kinerja keselamatan agar dapat mengantisipasi potensi kendali yang mungkin dan muncul sehingga bisa secara dini diantisipasi dengan penanganan.

l. Manajemen Risiko Perjalanan

- 1) Semua rute untuk perjalanan harus dibahas dan dengan mempertimbangkan kendala dan risiko yang terkait dengan rute tersebut namun tidak ada perencanaan manajemen risiko perjalanan untuk re-pengangkutan material berbahaya berupa informasi dan prosedur dari pihak yang bertanggung jawab ditinjau informasi seperti dari kepolisian, BKK, DILAJK, pemda maupun pihak lain yang relevan termasuk identifikasi risiko dan batasan-batasan atau terowongan dan jembatan serta daerah-daerah yang rawan bencana longsor, banjir dan konflik sosial dan lain-lain.
- 2) Kartu rute (route card) untuk rute tertentu yang digunakan harus dibuat yang memyoroti bahaya tetapi tidak ada penetapan kartu rute (route card) sehingga tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan.
- 3) Kartu rute mencakup rencana touring tempat istirahat yang diizinkan dan tempat-tempat penting seperti pemadatan kendaraan dan rumah sakit sepanjang rute tersebut tetapi sampai saat ini tidak ada kartu rute yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 4) Informasi detail dari kartu rute dan rencana penanganan harus dikomunikasikan kepada pengemudi yang bersangkutan selama touring maupun briefing ataupun dalam forum pertemuan secara berkala. Karena tidak ada kartu rute maka informasi

menyang bahaya perjalanan dan pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan.

k. Memastikan Kendaraan dan Peralatan Keselamatan

- a) Sudah ada sistem untuk memastikan semua kendaraan sesuai dengan produk yang disempit, ditangani dan diangkut
- b) Review kendaraan belum dibuatkan sebagai bagian dari sistem manajemen K3
- c) Semua kendaraan sudah sesuai dengan peraturan perantangan 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 standar manufaktur atau standar kendaraan yang ada
- e) Bukti dokumentasi kurang menunjukkan kemampuan dalam hal pemeliharaan kendaraan
- f) Perlu perbaikan dalam hal monitoring pelaporan dan tindak lanjutnya (corrective dan preventive action)
- g) Belum dibuatkan standar kriteria kendaraan mana yang dikategorikan rusak serta inspeksi dan perbaikannya
- h) Belum ada matrik kompetensi teknis beserta pembelajanya
- i) Menurut keterangan analisa sudah dilakukan tetapi tidak ada bukti dilakukan analisa keseragaman spesifikasi kendaraan
- j) Pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi/pre-nya inspeksi dan setelah pengimban sudah dilakukan tetapi hanya beberapa komponen yang dicek (ban, rem dan aki)

- k) Tidak ada kriteria kerusakan ban untuk dapat dipas, bekuan inspeksi dan penggantian tidak jelas, ban yang digunakan sesuai di jalan tersebut, ada prosedur ban dan berkaitan perbaikan yang sama untuk masing-masing ban, peraturan mengenai tekanan angin pada ban dan prosedur mengenai perbaikan, evaluasi tidak ada. Perlu perbaikan secara besar-besaran dalam type manajemen safety.
 - l) Alarm parking & starting kendaraan (kondisi kendaraan) sudah ada dan sesuai dengan aturan yang ada.
 - m) Mekanisme perubahan spesifikasi kendaraan bila secara komuter dikuti mekanismenya, mengikut aturan prosedur bahwa ada secara tertulis.
 - n) KIR dilakukan berdasarkan jadwal.
 - o) Kualifikasi personal perawatan (teknisi) belum diatur dengan pertimbangan kompetensi, pendidikan, keterampilan, pengalaman.
 - p) Kondisi fasilitas maintenance kendaraan dan terorisnya masih perlu perbaikan.
 - q) Belum ada penetapan formal prosedur pengujian kendaraan/unit secara periodik dan berkala, kriterianya sama, demikian sudah ada prosedur pengujian unit kendaraan secara periodik dengan pihak ketiga.
 - r) Penerapan kebijakan pelatihan keselamatan untuk perusahaan-perusahaan transportasi sudah dilakukan.
1. Menjamin Kontraktor yang meliputi:
- 1) Sistem Manajemen Kontraktor
 - a) Ada monitoring kinerja HSE kontraktor.
 - b) Penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses procurement sudah dilakukan.

- c) Program manajemen kontraktor diberlakukan untuk semua kontraktor (tidak hanya kontraktor yang memiliki perjanjian saja).
- d) Kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (spot kontraktor) sudah memenuhi persyaratan HSE.

2) Tahapan Manajemen HSE Kontraktor

- a) Program manajemen HSE kontraktor sudah diterapkan.
- b) Penetapan perangkat mutu tinggi sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor meliputi Contractor Risk Safety Policy serta prosedur dan standar untuk persyaratan pengemudi, jam kerja pengemudi, tanggap darurat, proses pemeliharaan dan prosedur pelaporan.
- c) Tidak ada informasi tentang tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE mutu tinggi.

3) Vetting & Seleksi

- a) Vetting & seleksi dilakukan untuk kontraktor lama atau yang baru.
- b) Update register kontraktor tidak tersedia.
- c) Tidak ada informasi tentang pembentahan ekspektasi HSE.
- d) Site Assessment dilakukan melalui kuisiner.
- e) Informasi yang tersedia dari kontraktor mencakup review hasil kuisiner self assessment, reputasi kontraktor melalui informasi lokal, pemasok, risiko rating untuk memasukkan kontraktor dalam kategori rendah/ sedang/ tinggi dan peralatan, fasilitas, sistem dan operasi HSE kontraktor.

- f) Pembuatan keputusan seleksi dilakukan melalui terapan - terapan kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang akreditasi

4) Pengalangan

a) Prosedur pengalangan kontraktor dengan manajemen sudah ada

b) Ada Contractor Award Manager (CAM) untuk membimbing proses

c) Peran CAM meliputi: memiliki hubungan dengan kontraktor dalam hal kerjasama keselamatan dan hubungan kerja dengan kontraktor untuk membina kepercayaan dan sikap membudayakan budaya safety dan lingkungan kerja yang aman, melakukan analisis kesenjangan dengan kontraktor, mengkoordinasikan pengawasan, review kinerja, dan audit serta berkala, meninjau komitmen safety dan kerja kontraktor, mengelola tindakan disiplin yang tidak patuh terhadap persyaratan, mampu menerangkan ketentuan atau norma keselamatan kepada organisasi.

d) Sudah ada program pelatihan khusus untuk CAM.

e) Cakupan aktivitas dalam hubungan antar manajemen meliputi: pemenuhan pre-klip, peninjauan untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan manajemen ke depannya, kemitraan verifikasi untuk membandingkan kemampuan dalam bentuk action plan yang akan dicatat ke dalam kontrak, keputusan terhadap kontraktor untuk kategori risiko tinggi dan pengawasan dalam hal pelanggaran kontrak dengan mengoptimalkan proses peninjauan

dampak hukum dengan perubahan kontrak, menetapkan dan mengawasi resiko jika tidak diteliti, memasukkan klausul HSE ke dalam kontrak jika diteliti, kontraktor menang tanpa kontrak formal secepatnya akan dibatalkan kontrak formal, pertemuan orientasi keselamatan untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan ke depannya, yang diwakili oleh CAM dan perwakilan kontraktor.

5) Audit Kontraktor

Kontraktor dan supplier yang bekerjasama dengan perusahaan tersebut harus mematuhi aturan-aturan HSE yg telah ditetapkan. Aturan-aturan HSE tersebut terdapat didalam Contractor Safety Management System (CSMS). Yang semuanya itu harus ditunjukkan oleh kontraktor bahwa semuanya telah dilaksanakan apabila ingin bekerjasama sebagai rekanan perusahaan Migas tersebut. Audit kontraktor merupakan bagian dari Contractor Safety Management System (CSMS) namun dari hasil diumumkan di lapangan ternyata audit kontraktor belum dilakukan oleh perusahaan.

6) Pengawasan dan Evaluasi Kerja

Pengawasan dan evaluasi kinerja kontraktor harus dilakukan oleh perusahaan kepada kontraktor yang merupakan proses penilaian jangka pendek terhadap kontraktor, dokumentasi evaluasi kinerja dan hasil audit akan menjadi input ke kontraktor untuk rekomendasi tindakan perbaikan, pelaporan kinerja bulanan oleh kontraktor ke CAM, review performance setelah kontrak serta kelanjutan pekerjaan di masa akan datang dan dokumentasi perubahan status kontraktor. Pengawasan dan evaluasi kinerja kontraktor kecuali audit kontraktor

sudah dilakukan oleh perusahaan tetapi tidak ada dokumentasi / record datanya.

Hasil Evaluasi Proses ditunjukkan pada Tab 4.3 di halaman berikut ini

Tab 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Proses

Kategori	Komponen Fitur	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Penyakit (SRS, FS)	Temuan	Rekomendasi
Proses Manajemen dan Implementasi Program	Manajemen Arah Sosial (Pengusaha)	Pelayanan (Pengusaha)	1. Hasil wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumentasi 5. Hasil CARS dan/atau Manajemen Tool Target BMV/SMK Tool LVO	1. Kelengkapan data, update dan digunakan 2. Penetapan standar dan prosedur 3. Penetapan standar 4. Pelaksanaan program 5. Deskripsi dengan lengkap dan jelas	4	1. Kelengkapan belum tercapai dalam QMS ISO 9000 dan belum ada standar untuk setiap bagian 2. Penetapan standar sudah dilakukan 3. Pelaksanaan program sudah ada (CARS, prosedur, manual, dan lain-lain) 4. Monev sudah dilaksanakan	1. Terjadi proses perbaikan yang dilakukan secara berkala 2. Monev dilaksanakan secara berkala 3. Monev dilaksanakan secara berkala 4. Monev dilaksanakan secara berkala 5. Monev dilaksanakan secara berkala

Kelompok: SK/Genetik, Biologi umum, PS/1004 umum
 Nama: Hani Permana

Tabel 4.3. Manfaat Hasil Penelitian Pemanfaatan

Zakarya	Kemampuan Fisik	Aspek Yang Diteliti	Salah Satu Kelebihan	Kontrol	Zakarya SS/1004	Temuan	Rekomendasi
		Manfaat penelitian	1. Hasil Mendapatkan 2. Hasil Aspek 3. Hasil	1. Identifikasi kelebihan kekurangan dan kelemahan		1. Tidak ada kelebihan kekurangan dan kelemahan	

4. Studi ekonomi Mencari GRC	1. Studi pendidikan 2. Struktur Mendapat komponen dari	1. Studi ekonomi Mencari GRC 2. Studi pendidikan 3. Studi struktur 4. Studi komponen dari	1. Studi ekonomi Mencari GRC 2. Studi pendidikan 3. Studi struktur 4. Studi komponen dari	1. Studi ekonomi Mencari GRC 2. Studi pendidikan 3. Studi struktur 4. Studi komponen dari	1. Studi ekonomi Mencari GRC 2. Studi pendidikan 3. Studi struktur 4. Studi komponen dari	1. Studi ekonomi Mencari GRC 2. Studi pendidikan 3. Studi struktur 4. Studi komponen dari	1. Studi ekonomi Mencari GRC 2. Studi pendidikan 3. Studi struktur 4. Studi komponen dari
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

			Manual QI-SD dan Pelayanan	1. Pengaruh diferensial umum			2. Indikator dalam laporan perlu adaptasi karena biaya mencaharkan reformasi personel AMT	
--	--	--	----------------------------------	------------------------------------	--	--	---	--

Indikator : 20 (Rantai, 85 (Pelayanan), 10 (Tahap Kerja)
Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Proses (Berkas)

Tahapan	Komponen Keahlian	Aspek Yang Ditinjau	Aspek Data	Kriteria	Dimensi SIFAT	Temuan	Rekomendasi
			3. Mekanisme Tahap Kerja RMO-SD Tahap 1-20	5. Tingkat keterlambatan seluruhnya perantara 6. Lokasi operasi sifat kerja hanya sifat langsung tidak langsung tidak langsung tidak langsung tersebut	4	terutama dalam partisi perlu dibandingkan biaya sifat langsung sifat langsung sifat langsung sifat langsung sifat langsung	

Tahapan	Komponen Keahlian	Aspek Yang Ditinjau	Aspek Data	Kriteria	Dimensi SIFAT	Temuan	Rekomendasi
			Sarana Prasarana 1. Tahap 2. Hasil 3. Hasil 4. Hasil	5. Pengaruh yang tidak menyebabkan dari tahap produksi dibutuhkan proses	4	1. Sifat langsung adanya proses pengaruh sifat langsung sifat langsung sifat langsung sifat langsung sifat langsung	

perilaku individu dan
mediangrup lokal
luas

Tabel 43. Matriks Hasil Evaluasi Proses (lanjutan)

Teknik Evaluasi	Kategori Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Sumber Data	Arah	Indikator	Revisi	Keputusan
		Ketepatan jadwal program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Surat abstrak 5. Hasil QSP dan Pedoman 6. Matriks Manajemen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sedia digunakan untuk pengarsipan dan penyimpanan mendata 2. Hasil terdapat pada "1. hasil pengarsipan" dan "5. pedoman" tertera 3. Terpasang pada aplikasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diutamakan uji performansi dan prosedur keabsahan (sangat terdapat) 2. Dalam pelaksanaan program tetap perlu pemantauan untuk memastikan pengisian serta pengisian data 3. Pemantauan terdapat pengisian terdapat 		

		Dokumentasi pengarsipan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Hasil abstrak 5. Hasil QSP dan Pedoman 6. Matriks Manajemen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada rekaman pengarsipan pada folder dan hard disk komputer yang akan dipindai serta terdapat arsip pada folder 2. Tidak ada pengarsipan dan rekaman 3. Hasil terdapat pada "1. hasil pengarsipan" dan "5. pedoman" tertera 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi dan prosedur pengarsipan yang terdapat pada folder yang akan dipindai dan rekaman terdapat pada folder 2. Tidak ada pengarsipan dan rekaman 		
--	--	-------------------------	---	---	---	--	--

Kategori: 20. General KY (Kedang Saun); 19. (Tidat Saun)
 Saun: 1. Saun Pasak

Kategori	Tipe/Tingkat	BMK/SLK	Tan/LSC	Wujud/urutan	Aspek/urutan	Durasi	Tempat	Pelaksanaan

Tabel 4.3. Matriks Hill, Pedagogi, Persepsi (Kategori)

Kategori	Tipe/Tingkat	BMK/SLK	Tan/LSC	Wujud/urutan	Aspek/urutan	Durasi	Tempat	Pelaksanaan

Kategori	Tipe/Tingkat	BMK/SLK	Tan/LSC	Wujud/urutan	Aspek/urutan	Durasi	Tempat	Pelaksanaan

Tabel 13. Merits Hasil Evaluasi Proses (lanjutan)

Zakarya	Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Sumber Data	Kategori	Ditangkap SIKS/PS	Temuan	Rekomendasi
	Manajemen Risiko Perbaikan	Proses yang dikembangkan oleh tim proyek di bagian-bagian lain, terutama bagian pemasaran yang masih belum terintegrasi dengan bagian lain, sehingga menimbulkan risiko yang signifikan.	1. Hasil wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumentasi 5. Manual 6. Hasil wawancara 7. Hasil TSCG 8. Hasil TSCG 9. Hasil TSCG	1. Semua risiko telah teridentifikasi dan ditangani secara tepat dan akurat dan tidak ada risiko yang terabaikan. 2. Skematika kerja yang dibuat untuk proses ini sudah sangat jelas dan mudah dipahami. 3. Semua risiko yang teridentifikasi sudah ditangani dengan tepat dan akurat.	✓	1. Tidak ada temuan yang signifikan. 2. Tidak ada proses yang terabaikan. 3. Tidak ada proses yang terabaikan.	

Zakarya	Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Sumber Data	Kategori	Ditangkap SIKS/PS	Temuan	Rekomendasi
		Proses yang dikembangkan oleh tim proyek di bagian-bagian lain, terutama bagian pemasaran yang masih belum terintegrasi dengan bagian lain, sehingga menimbulkan risiko yang signifikan.	1. Hasil wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumentasi 5. Manual 6. Hasil wawancara 7. Hasil TSCG 8. Hasil TSCG 9. Hasil TSCG	1. Semua risiko telah teridentifikasi dan ditangani secara tepat dan akurat dan tidak ada risiko yang terabaikan. 2. Skematika kerja yang dibuat untuk proses ini sudah sangat jelas dan mudah dipahami. 3. Semua risiko yang teridentifikasi sudah ditangani dengan tepat dan akurat.	✓	1. Tidak ada temuan yang signifikan. 2. Tidak ada proses yang terabaikan. 3. Tidak ada proses yang terabaikan.	

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Proses di urutan

Zona	Kategori Fasilitas	Aspek Yang Diperhatikan	Luas/ Duta	Artinya	Prasyarat SS KS TS	Temuan	Pelaksanaan
	Mempunyai kendaraan dan Peralatan Kebersihan	Pada saat ini belum ada kendaraan / peralatan kebersihan yang memadai untuk pelaksanaan	1. Tidak Wawancara 2. Tidak Angket 3. Tidak Observasi & Survei 4. Wawancara 5. Angket 6. Observasi 7. Dokumentasi 8. Foto 9. Tanya Jawab 10. Studi Literatur	1. Adanya sistem untuk memantau semua berfungsinya alat dengan pemeliharaan pemeliharaan yang dilakukan, diantaranya meliputi: a. perawatan dan pengecatan b. pemeriksaan berkala c. pemeliharaan dengan perawatan yang memadai dan terencana d. pemeliharaan berkala	✓	1. Sudah ada sistem pemeliharaan semua kendaraan sosial dengan pemeliharaan yang dilakukan dan terencana 2. Belum terencana 3. Belum terencana 4. Belum terencana 5. Belum terencana 6. Belum terencana 7. Belum terencana 8. Belum terencana 9. Belum terencana 10. Belum terencana	

Zona	Kategori Fasilitas	Aspek Yang Diperhatikan	Luas/ Duta	Artinya	Prasyarat SS KS TS	Temuan	Pelaksanaan
	Mempunyai kendaraan dan Peralatan Kebersihan	Pada saat ini belum ada kendaraan / peralatan kebersihan yang memadai untuk pelaksanaan	1. Tidak Wawancara 2. Tidak Angket 3. Tidak Observasi & Survei 4. Wawancara 5. Angket 6. Observasi 7. Dokumentasi 8. Foto 9. Tanya Jawab 10. Studi Literatur	1. Adanya sistem untuk memantau semua berfungsinya alat dengan pemeliharaan pemeliharaan yang dilakukan, diantaranya meliputi: a. perawatan dan pengecatan b. pemeriksaan berkala c. pemeliharaan dengan perawatan yang memadai dan terencana d. pemeliharaan berkala	✓	1. Sudah ada sistem pemeliharaan semua kendaraan sosial dengan pemeliharaan yang dilakukan dan terencana 2. Belum terencana 3. Belum terencana 4. Belum terencana 5. Belum terencana 6. Belum terencana 7. Belum terencana 8. Belum terencana 9. Belum terencana 10. Belum terencana	

Uraian: SS (Sangat Baik), KS (Kurang Baik), TS (Tidak Sesuai)
Kategori: Baik, Buruk, Sangat Baik

					kebijaksanaan berbasis keragaman	T. Dalam dunia yang semakin kompleks ini, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah kunci keberhasilan. Organisasi yang sukses adalah yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien. Selain itu, inovasi dan kreativitas adalah faktor kunci dalam menghadapi tantangan global yang terus berkembang.
--	--	--	--	--	----------------------------------	---

Kerangka - 55 Organisasi, 83 Strategi, 50 Sistem, 71 (Tugas & Soal)

Contoh : (lihat Prinsip)

					menjadi organisasi yang inovatif dan dinamis. Organisasi yang sukses adalah yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien. Selain itu, inovasi dan kreativitas adalah faktor kunci dalam menghadapi tantangan global yang terus berkembang.	B. Dalam dunia yang semakin kompleks ini, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah kunci keberhasilan. Organisasi yang sukses adalah yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien. Selain itu, inovasi dan kreativitas adalah faktor kunci dalam menghadapi tantangan global yang terus berkembang.
--	--	--	--	--	---	---

Deskripsi	Aspek yang Diukur	Aspek yang Diukur	Sumber Data	Kategori	Penilaian	Penilaian	Penilaian
<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>	<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>	<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>	<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>	<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>	<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>	<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>	<p>11. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p> <p>12. Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini? Apakah indikator yang ada dalam prosedur ini?</p>

Tabel 4.3 Matriks Hasil Evaluasi Proses II (lanjutan)

Keberhasilan 36 (Percent) 83 (Quality Control) 79 (Total Score)
 number: Hasil Penelitian

Tindakan	Kemampuan	Aspek Yang	Sumber Data	Problema	Instrumen	Temuan	Rekomendasi
Evaluasi	Evaluasi	Evaluasi			SS-RST-TR		
				1. Jaitul mudi ETR kehidupan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan	4	kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan	

Table 1.3. Results of the Evaluation Process (Continued)

				2. Dpsudat kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan	4	kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan	
				3. Penelitian kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan	4	kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan kehidupan dan	



				1. a dalam mencantumkan penyusunan HSE SMA/TK				penyusunan dan pelaksanaan kebijakan HSE SMA/TK Tidak ada indikator sasaran yang terdapat dalam penyusunan kegiatan indikator yang terdapat dalam penyusunan kegiatan HSE SMA/TK	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Alur Kerja dan Petunjuk Pelaksanaan
Kelembagaan / Kelembagaan

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Proses (lanjutan)

Terdapat	Kategori Kelembagaan	Apa yang Ditanyakan	Sumber Data	Antara	Ditanyakan 55 MS/TS	Terdapat	Keterangan
		1. Apakah sudah dibuat kelembagaan HSE SMA/TK	1. Hasil wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil observasi 4. Hasil dokumentasi	1. Yang berkaitan dengan kelembagaan HSE SMA/TK atau yang lainnya	1	1. Yang berkaitan dengan kelembagaan HSE SMA/TK atau yang lainnya	

Terdapat	Kategori Kelembagaan	Apa yang Ditanyakan	Sumber Data	Antara	Ditanyakan 55 MS/TS	Terdapat	Keterangan
		1. Apakah sudah dibuat kelembagaan HSE SMA/TK	1. Hasil wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil observasi 4. Hasil dokumentasi	1. Yang berkaitan dengan kelembagaan HSE SMA/TK atau yang lainnya	1	1. Yang berkaitan dengan kelembagaan HSE SMA/TK atau yang lainnya	

176

Kelebihan	Kepentingan	Aspek yang Mempengaruhi	Kelebihan	Kelebihan	Kelebihan	Kelebihan
		1. Kualiti 2. Muzonatan 3. Kualiti 4. Kualiti	1. Kualiti 2. Muzonatan 3. Kualiti 4. Kualiti	1. Kualiti 2. Muzonatan 3. Kualiti 4. Kualiti	1. Kualiti 2. Muzonatan 3. Kualiti 4. Kualiti	1. Kualiti 2. Muzonatan 3. Kualiti 4. Kualiti

		Penggunaan dan Evaluasi Kepp	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumentasi 5. Manual QHSE dan Pedoman Manajemen 6. Teknik Tanggah BSN/ SNI 7. TBM LVC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Testimoni pengla pendak terhadap kontroler 2. Dokumentasi wawancara kinerja dan hasil audit 3. Feedback ke kontroler untuk rekomendasi 4. Pelaporan kinerja berdasarkan wawancara ke CAI 5. Review pemantauan/ audit kontroler untuk rekomendasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan dan evaluasi kinerja sudah dilakukan tetapi tidak ada dokumentasi / record lainnya
--	--	------------------------------	---	---	--

Tabel 3.2. Matriks Hasil Reduksi Proses-Output

Tipe/agen	Kategori Reduksi	Level Yang Diperbaiki	Sumber Data	Kriteria	Teknik/ SSKS/ Tn	Temuan	Kelompok
		Audit kontroler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumentasi 5. Manual QHSE dan Pedoman Manajemen 6. Teknik Tanggah BSN/ SNI 7. TBM LVC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan audit kontroler 2. Peningkatan analisis kinerja dalam pelaksanaan kontroler dengan resiko rendah 3. Temu ardit 4. Peningkatan Knowledge management 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ✓ 2. ✓ 3. ✓ 4. ✓ 	Pelaksanaan dilakukan dan audit kontroler	

rendah yang berkaitan dengan kegiatan kerja yang terencana, terukur, efisien dan produktif.

Sebagian besar perusahaan, dalam penerapan keselamatan dan kesehatan kerja dengan cara yang tingkakan dalam pelaksanaannya, sebagai sebuah upaya bahwa penerapan yang di lakukan berkontribusi terhadap perkembangan strategi kegiatan perusahaan dan dapat memperbaiki kemampuan terjalannya kecelakaan yang bisa terjadi pada pekerja atau dengan cara lain dapat menjaga keselamatan dan kesehatan para pekerja.

Dalam penerapan dan Pengelola K3 sebagaimana tersebut dalam PP No. 3 Tahun 2012 pasal 11 ayat 2 harus melakukan kegiatan meliputi:

1. Tidak ada pencegahan.
2. Perencanaan (design dan rekayasa).
3. Prosedur dan instruksi kerja.
4. Penerapan sebagian pelaksanaan pekerjaan (pengawasan).
5. Pembelian atau pengadaan barang dan jasa.
6. Produk akhir.
7. Upaya menghadapi keadaan darurat, kecelakaan dan bencana.
8. Rencana dan pemeliharaan kondisi darurat.

Berkeaan dengan evaluasi program K3 dari aspek proses akan diuraikan hasil evaluasi sebelumnya yang mencakup Manajemen Awal Mula Tanggah (Prosedur Pengemudi, Pawai goti pengemudi, Pelatihan pengemudi, Sistem Papan (lalu) Pengemudi, Pemantauan pengemudi, Kebijakan safety pengemudi, Kebijakan sepece pengemudi, Kebijakan standar dan akses dan Forum Pengemudi, Manajemen Risiko Perjalanan (Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan termasuk perjanjian dengan para-walau untuk berbagi tanggung jawab-bahaya di jalan dan tindakan untuk mengatasinya), Manajemen Kendaraan dan Perilaku Keselamatan (Pelaksanaan sebang aturan spesifikasi

perencanaan dan pemeliharaan / perawatan kendaraan (termasuk ban) dan pedoman atau keselamatan, serta Manajemen Kontraktor (Sistem Manajemen Kontraktor, Tahapan-tahapan Manajemen HSE Kontraktor, Vetting dan Seleksi, Penggabungan, Audit Kontraktor serta Pengawasan dan Evaluasi Kerja).

1. Manajemen Awal Mula Tanggah (AMT)

4. Perekrutan Pengemudi

Dari hasil temuan evaluasi proses menunjukkan bahwa proses yang dilakukan dalam perekrutan karyawan kurang sesuai karena walaupun kebijakan rekrutmen karyawan secara umum tertuang dalam QMS ISO 9001 dan buku saku tetapi buku dipahami adanya oleh karyawan tidak ada dan khusus untuk rekrutmen pengemudi prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam QMS ISO 9001 hal ini disebabkan karena perusahaan melakukan outsourcing pengemudi ke pihak ketiga. Perusahaan tidak memiliki wawancara pretest dalam hal rekrutmen pengemudi padahal yang akan menggunakan jasa pengemudi yang direkrut tersebut adalah perusahaan bukan pihak ketiga. Persyaratan rekrutmen sudah memenuhi hanya buku dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam database yang terintegrasi tidak ada karena database pengemudi berada di pihak ketiga.

Berde di dalam Coburn dan Wood, (2009:151) menyatakan banyak definisi rekrutmen dan seleksi. Namun, semua definisi tersebut berisi elemen umum yaitu fokus pada objek, identifikasi dan rekrutmen. Fokus inilah yang sering dipelakikan sebagai satu istilah, tetapi ada perbedaan. Untuk beberapa perekrutan berfokus pada identifikasi dan seleksi individu dari pelamar eksternal organisasi, sementara seleksi dibutuhkan pada pelamar internal. Ada juga berpendapat bahwa perekrutan adalah tentang identifikasi dan memilih pelamar yang kompeten.

Ketersediaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor yang penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian perekrutan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (di dalam perusahaan, tenaga kerja, pelancong/karyawan) atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset & berfungsi sebagai modal intelektual dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik atau mewujudkan eksistensi organisasi yang ditunjukkan dengan *Visible dan Unstoppable Asset*.

Pada organisasi yang masih berbudaya tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilakukan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada target produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung menghambat jangka pendek. Mengingat pentingnya peran strategis SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang yang diwujudkan dengan orientasi bisnis/strategis.

Manajemen SDM di era globalisasi saat ini merupakan hal yang mutlak. Oleh karena itu, berbagai macam struktur dan substruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses perekrutan SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap ada dan memiliki daya pesul di masa mendatang tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDMnya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai salah

petinggi maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan, konsep dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia, tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perusahaan, organisasi dan masyarakat. Atau dengan kata lain, secara luas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasinya secara berkesinambungan. Pencarian dan perekrutan tenaga kerja dalam kaitan ini menjadi sangat strategis, karena merupakan sumber utama mengenai baik bakunya SDM yang akan bekerja di perusahaan.

Tujuan Perekrutan adalah untuk menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja atau karyawan yang memenuhi syarat. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja yang adil.

Pengadaan karyawan caranya beragam, bisa dengan langkah-langkah seperti dibawah ini:

1. Eksternal

Perekrutan tenaga calon kerja kerja diambil dari luar organisasi. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti:

- a) Lembaga Pendidikan
- b) Teman/ anggota keluarga karyawan
- c) Layanan berhadudu yang telah masuk
- d) Agen tenaga kerja

Kebijakan tenaga kerja sebagai salah satu aspek sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional. SDM sebagai salah satu aspek penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personal, tenaga kerja, pekerja/ karyawan), atau sebagai manusia sebagai penggerak organisasi dan pencapaian eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset & berfungsi sebagai modal intelektual dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi nyata secara fisik dan nonfisik dan mewujudkan eksistensi organisasi yang berkaitan dengan *Teori dan Uraian* dan *Aspek*.

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada tahap produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung bersifat jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran strategis SDM untuk kelangsungan organisasi, maka dipandang dengan model yang ada memadai untuk meningkatkan pada tahap SDM dengan orientasi jangka panjang yang disesuaikan dengan orientasi bisnis secara strategis.

Manajemen SDM di era globalisasi saat ini merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam superstruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses pencapaian SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki daya positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDMnya. Oleh karena itu, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai unsur

pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan konsep, dan Tindakan Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai kerja, pengembangan, kompetensi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Atau dengan kata lain, secara luas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pengembangan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasinya secara berkesinambungan. Pencarian dan perekrutan tenaga kerja dalam kaitan ini menjadi sangat strategis, karena merupakan sumber utama mengenai bakul bakunya SDM yang akan bekerja di perusahaan.

Tujuan Perekrutan adalah untuk menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja atau karyawan yang memenuhi syarat. Agar konsisten dengan strategi, visi, misi dan nilai perusahaan; Untuk memastikan terdapatnya kemungkinan ketahanan karyawan yang belum lama bekerja. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja yang adil.

Pengadaan karyawan caranya beragam, bisa dengan langkah-langkah seperti dibawah ini:

1) Eksternal

Perekrutan tenaga calon kerja kerja diambil dari luar organisasi. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti:

- a) Lembaga Pendidikan
- b) Teman/ anggota keluarga karyawan
- c) Lamaran terdahulu yang telah masuk
- d) Agen tenaga kerja

- e) Karyawan pemindahan lain
- f) Asosiasi profesi
- g) Outsourcing

2) **Interviu**

Beberapa alternatif perekrutan dan pengembangan organisasi melalui:

- a) Promosi
- b) Transfer/rotasi
- c) Pengkaryaan kembali
- d) Kelompok kerja sementara/kontrak kerja

3) **Job Matching**

Menupakan upaya sistematis untuk mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan, kemampuan dan keghibadian, minat, preferensi dan karyawan dengan pekerjaan yang ditawarkan. Bertujuan mengidentifikasi calon karyawan yang tepat dan menjanjikan (jika ada calon internal yang ada tidak dibalikkan sebelum merekrut secara eksternal).

Untuk dapat berjalan sesuai dengan rencana maka kewenangan perekrutan harus di berikan oleh suatu prosedur yang diketahui agar tidak terjadi penyalahgunaan dalam hal merekrut SDM. Setiap langkah merekrut atau terlepas tidak terlepas dari biaya untuk pendanaan.

SDM dalam hal ini menjadi syarat utama dalam pengoperasian perusahaan. Pengelolaan SDM yang tepat menjadi bagian yang sangat penting dan bahkan proses perekrutan SDM yang tidak sesuai dengan kewenangan dan rencana akan menjadi masalah tersendiri bagi perusahaan di kemudian hari.

Langkah utama pada perekrutan adalah memformulasikan calon untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Hal ini tidak sederhana karena kita harus tanya siapa jenis kualifikasi, melancarkan juga keaduan

individu harus sesuai dengan pekerjaan, sasaran dan tujuan organisasi.

Dalam perekrutan, sekiranya ada lima kriteria yang perlu diperhatikan, kriteria tersebut antara lain:

- a) Profil karyawan yang dibutuhkan saat ini
- b) Program perekrutan
- c) Metode perekrutan
- d) Program pengembangan karyawan baru
- e) Prosedur penerimaan, yang melalui tahap seleksi, penentuan kualifikasi dasar seleksi, proses seleksi dan prosedur lamaran

Syarat minimal yang harus dipenuhi dalam sebuah perekrutan SDM:

- a) Data biografi, berisikan riwayat hidup pelamar, latar belakang pendidikan, riwayat pekerjaan, dan data penunjang lainnya
- b) Surat rekomendasi/referensi dari perusahaan dimana calon bekerja sebelumnya
- c) Wawancara, untuk menggali informasi dan menentukan apakah calon memenuhi persyaratan untuk posisi tertentu
- d) Tes psikotes, untuk mendefinisikan profil psikologis pelamar

Operasional perusahaan dilakukan secara simultan disetiap unit pengelolaan. Setiap kepala unit bertanggung jawab terhadap proses operasional perusahaan. Namun aspek pengendalian unit tidak boleh melupakan aspek sosiokultural dimana perusahaan menjalankan operasionalnya. Latar belakang budaya yang ada di tempat perusahaan memengaruhi usahanya harus memperhatikan keberadaan mereka secara konsisten. Tidak harus menjadi beban, tetapi dapat diakomodasi sesuai

dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan dengan tingkat pengelolaan yang profesional.

Rekrutmen dan seleksi merupakan hanya satu tahap dalam siklus SDM untuk perusahaan yang dapat menjadi dampak yang sangat signifikan pada efektivitas, produktivitas dan keberpangsa hidup perusahaan di masa depan. Sementara itu ada masalah-masalah kerja juga dapat menjadi masalah yang luas bagi proses SDM lainnya seperti pengembangan dan perubahan organisasi. Meningkatkan efektivitas rekrutmen dan seleksi melibatkan tidak hanya masalah kualitas sumberdaya manusia baru tetapi juga integrasi yang efektif internal dan dampaknya terhadap karyawan yang ada dan pada kinerja organisasi.

Pesan rekrutmen dalam MSDM adalah untuk membangun pasokan karyawan baru yang prima, organisasi dapat menarik karyawan baru. Itu diperlukan dalam MSDM, rekrutmen terdiri dari praktik atau kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan merekrut karyawan yang potensial. Rekrutmen tersebut merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan menarik pelamar kerja dengan metode, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan dan mengatasi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir ketika lowongan mereka ditutup. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan karyawan baru. Proses rekrutmen juga berdampak signifikan terhadap sumber daya manusia lain, terutama seperti kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan dan hubungan karyawan. Rekrutmen yang tidak memerlukan berdasarkan informasi yang akurat dan

berkesambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyesuaikan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat melibatkan opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar, sedangkan rupa terlepas mereka diarahkan atau tidak.

Rekrutmen merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Oleh karena itu dalam melaksanakan rekrutmen perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal penting yang menjadi dasar pekerjaan tenaga kerja, yaitu:

- a) Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- b) Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.
- c) Rekrutmen dilakukan dengan cara yang benar dan sesuai prosedur perekrutan perusahaan.

Fungsi pengelolaan rekrutmen tenaga kerja meliputi kebijakan merit the best dan equal opportunity dengan produk berupa kriteria seleksi, sumber (sourcing) dan penempatan. Kegiatan dalam fungsi ini meliputi penetapan dan pengembangan kriteria dan mode seleksi, sourcing, pelaksanaan seleksi dan penerimaan dan penempatan karyawan. Bentuk pengelolaan rekrutmen tenaga kerja sebenarnya semuanya mempertimbangkan dari mana sumber tenaga kerja outsourcing dimaksud. Untuk sumber tenaga outsourcing yang berasal dari perusahaan mitra outsourcing, maka yang melakukan seleksi adalah perusahaan mitra outsourcing sesuai kebutuhan perusahaan sebagaimana terdapat dalam perjanjian kerjasama yang dilakukan. Dengan

demikian perusahaan pengguna tidak mudah melakukan sesuatu tanpa melibatkan perusahaan mitra subkontraktor. Untuk itu perlu ditetapkan suatu standar rekrutmen, kriteria karyawan rekrutmen, dan pembinaan SDM subkontraktor yang dituangkan dalam pasal-pasal perjanjian kerjasama yang dapat saling menguntungkan kedua belah pihak.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, selanjutnya evaluasi program K3 dalam aspek proses pada masalah rekrutmen yang dilakukan secara subkontraktor oleh perusahaan adalah bahwa rekrutmen pengguna tidak memenuhi kriteria kesesuaian dengan kebijakan K3 perusahaan yang dijabarkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a) Kebijakan kondisinya tidak selalu efektif dan tidak ada buku kebijakan tersebut dipahami oleh departemen/bagian terkait dan seluruh karyawan termasuk AMT dengan demikian belum terdapat adanya implementasi didalam proses perekrutan AMT yang ada di perusahaan. Dalam hal ini belum ada koordinasi yang baik antara perusahaan dengan pihak ketiga dalam mengintegrasikan kebijakan rekrutmen/ perekrutan, kebijakan rekrutmen yang tertuang di dalam QMS ISO 9001 dan buku saku adalah kebijakan yang belum berubah sejak dari awal kebijakan tersebut diberlakukan, sehingga tidak ada implementasi yang dilakukan perusahaan terhadap proses rekrutmen ini. Kemudian, apakah kebijakan rekrutmen yang ada sudah dipahami dengan baik juga tidak terakur karena tidak ada evaluasi yang pernah dilakukan perusahaan terhadap pemenuhan kebijakan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa dokumen tidak ada hasil pemenuhan terhadap kebijakan K3 perusahaan untuk selalu memberikan kepuasan kepada

pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat para ahli karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang aset perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisnis berjalan aman dan ramah lingkungan, meminimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematuhi semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lingkungan yang berlaku.

- b) Proses pelaksanaan prosedur-prosedur yang mengatur proses rekrutmen untuk mendapatkan perekrutan terbaik juga tidak dilakukan karena prosedur untuk perekrutan belum diatur secara khusus dalam QMS ISO 9001. Artinya bahwa ada proses yang tidak dilaksanakan oleh perusahaan dalam hal rekrutmen perekrutan karena prosedur tidak ada. Prosedur rekrutmen yang dijabarkan oleh pihak ketiga juga tidak ada secara jelas. Dapat dipastikan bahwa proses rekrutmen perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan melalui subkontraktor tidak dilakukan dengan mengikuti suatu aturan yang baik dan benar. Hal ini dapat mengakibatkan program K3 tidak dapat berjalan dengan baik karena proses rekrutmen karyawan yang akan melaksanakan program K3 ini tidak menjamin berkecukupan karyawan yang kompeten untuk melaksanakan program.
- c) Sementara itu persyaratan persyaratan calon perekrutan sudah dijabarkan dengan lengkap dan jelas seperti bukti dokumentasi per perekrutan belum ada dalam data base yang terintegrasi ke dalam data base perusahaan secara keseluruhan. Persyaratan calon perekrutan adalah sebagai berikut:

(1) Personal:

- (a) Umur (25-45 tahun)
- (b) SDM/Pejabat (tidak terikat dan atau semi-kendaraan)
- (c) Berbadan sehat (fungsi anggota tubuh serta kepentingan mengemudi dalam kondisi normal)
- (d) Dapat membaca dan menulis

(2) Pengalaman:

- (a) Pengalaman (minimal 3 tahun mengemudi pada jenis kendaraan yang sama)
- (b) Pekerjaan sebelumnya (bekerja dan tindakan kriminal dan pelanggaran disiplin)

(3) Keterampilan dan pengetahuan:

- (a) Tes mengemudi di jalan oleh pengay yang ditugaskan kompetensinya
- (b) Tes pengetahuan (mengemudi lalu lintas terkait truk tingkat BSM dan SIM dan LNK)

(4) Kesehatan dan masa percobaan:

- (a) Tes psikotes yang dilakukan oleh pihak independen
- (b) Tes wawancara percobaan
- (c) Tes pemeriksaan kesehatan yang relevan dengan kemampuan pemah layak tolaknya atau mengemudi ada pada dokter perusahaan
- (d) Dokumentasi rekam medis diwarnai di foto data pribadi pengemudi setelah proses seleksi dan pelatihan

8. Paket Uji Pengemudi

Dan hasil tesnya di bagikan kepada atasan bahwa dan segi penetapan dan kompensasi, spk/gp ASB dalam hal ini pengemudi sudah sesuai karena

pekar gaji sudah memenuhi UMR dan lebih tinggi dari pengemudi gaji transportasi lainnya dan kompensasi yang sudah memenuhi persentase, bahkan ada yang lebih tinggi dalam hal gaji tersebut tidak sepenuhnya sesuai masih ada ketidaksesuaian bahwa gaji belum mengacu kepada hasil wawancara dan pengakuan kinerja keselamatan karena secara statistik tidak dapat diragukan meskipun sudah mempertimbangkan aspek keselamatan dan penilaian aspek ketidakhadiran pengemudi, serta disamping gaji belum ada program penghargaan bagi pengemudi terbaik.

Paket upah gaji serta penghargaan bagi karyawan adalah bagian dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan

MSDM memiliki banyak fungsi, termasuk merencanakan, kompensasi dan anggaran, dan pelatihan. Di antara fungsi-fungsi tersebut, masalah kompensasi yang paling teknis, membutuhkan hard skill. Karena fungsi kompensasi ini berurusan dengan angka (akuntansi). Aktivitas yang terlibat dalam pengelolaan kompensasi dan anggaran paling terpengaruh oleh akuntansi dan keuangan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Bagi organisasi/perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan keterampilan karyawannya. Pengalanan menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan

kerja karyawan, bahkan dapat merebakkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Sehingga, bagian dari manajemen SDM, pertama kompensasi bertujuan untuk:

1) Mempertahankan karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memenuhi persyaratan (qualified) dapat dilakukan dengan pemberian suatu kompensasi sistem kompensasi yang ini merupakan faktor penarik masuknya karyawan qualified. Sedangkan sistem kompensasi yang lain dapat mengikat/mengikatnya karyawan yang qualified dari suatu organisasi. Sebagai contoh, misalnya suatu besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan individu lebih besarnya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.

2) Mempertahankan karyawan yang ada.

Besarnya besar-besaran karyawan di perusahaan lain juga menunjukkan bahwa besarnya pemberian kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang qualified. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kurang dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang qualified.

3) Menjalin keadilan.

Pemberian kompensasi yang baik ini bertujuan untuk menjalin keadilan. Dalam arti perusahaan memberikan upah yang sesuai untuk hasil kerja atau prestasi kerja yang diterima pada organisasi.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan.

Besar kecilnya pemberian kompensasi ini menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi maka

penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik dimiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perlakuan yang dinilai dan dibayar sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5) Mengendalikan biaya-biaya.

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktivitas atau kurang efektif dan efisienya kerja karyawan. Sehingga biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Seharus (UMK), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamkesmas), Asuransi Tenaga Kerja (Aspek) dan fasilitas lainnya.

Pada poin 4) di atas, salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menghargai perilaku yang diinginkan, dalam hal pengemudi (AMI) ini adalah perilaku keselamatan dalam menumpang program K3L.

yang ada perilaku keselamatan kerja atau berdasarkan kondisi keselamatan dari para pegemud. Pemberian nilai kinerja yang baik disertai dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya. Namun kompensasi bagi pegemudi AMT di perusahaan belum tercapai kepada hasil monitoring dan pengukuran kondisi keselamatan karena secara statistik tidak dapat diungkapkan meskipun sudah memperioritaskan kondisi keselamatan dari perilaku aspek keselamatan pegemudi. Sehingga perusahaan memiliki nilai skor kinerja keselamatan bagi para pegemudi AMT yang termasuk di antara kompensasi yang diberikan kepada para pegemudi AMT.

Menurut Pasal 1 ayat 30 UU No. 13 Tahun 2001 tentang Ketenagakerjaan, Upah (gaji) ialah hak pekerja/buruh yang diterima dan ditentukan oleh bentuk uang sebagai imbalan dan pengganti atau pengganti kerja kepada pekerja/buruh yang diterima dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atau suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Namun, dalam menetapkan besarnya upah pengusaha dilarang membayar lebih rendah dari ketentuan upah minimum yang telah ditetapkan pemerintah setempat (Pasal 89 ayat 1 UU No. 13/ 2001). Apabila pengusaha memperpanjang pembayaran upah yang lebih rendah dari upah minimum, maka kesepakatan tersebut batal demi hukum (Pasal 91 ayat 1 UU No. 13/2001) setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan

yang layak bagi kemanusiaan (Pasal 88 ayat 1 No. 13/2001).

Upah Minimum adalah suatu standar minimum yang digunakan oleh para pengusaha atau pelaku industri untuk memberikan upah kepada pekerja di dalam lingkungan usaha atau kerjanya. Karena pemenuhan kebutuhan yang layak di setiap provinsi berbeda-beda, maka disebut Upah Minimum Provinsi.

Pasal 89 Undang-Undang Nomor 13 menyatakan bahwa pemenuhan upah minimum (UMP) diwajibkan kepada pemenuhan kebutuhan kehidupan yang layak. Upah minimum ditentukan oleh Gubernur setelah mempermasalahkan rekomendasi dari Dewan Pengawasan Provinsi yang terdiri dari pihak pengusaha, pemerintah dan serikat buruh/serikat pekerja ditambah dengan pertimbangan dari pakar-UMP. Nilai sama dengan upah pokok, melainkan upah secara keseluruhan. Jadi, benar bahwa UMP yang diberikan oleh pengusaha/ perusahaan merupakan jumlah keseluruhan upah yang dibawa pulang pekerjaannya, atau dikenal dengan istilah *take home pay*. Total upah yang dibawa pulang (*take home pay*) pekerja tersebut dapat terdiri dari komponen upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap.

Dalam hal UMP para pegemudi AMT selah sesuai dengan ketentuan UMP yang ada bahkan melebihi dari upah yang diberikan dari transportasi lain. Tetapi terdapat risiko pekerjaan dari para pegemudi AMT olehnya perusahaan meninjau kembali besaran *take home pay* yang diberikan karena banyak keluhan dari pegemudi AMT bahwa upah yang mereka terima belum layak jika dibandingkan dengan risiko pekerjaannya.

Hal-hal yang sebaiknya dijadikan bahan pertimbangan dalam manajemen gaji karyawan antara lain adalah:

- 3) Jumlah gaji karyawan sebaiknya sama dengan kinerja yang diberikan oleh karyawan pada permulaan.
- 2) Karyawan yang memiliki tugas yang cukup sulit atau beratnya tinggi sebaiknya diberi imbalan yang memadai.
- 3) Karyawan yang memiliki prestasi atau memiliki pencapaian yang terdampak baik oleh perusahaan layak mendapat imbalan berupa bonus disamping gaji pokok karyawan. Pemberian imbalan bonus pada karyawan atas pencapaian tertentu akan dapat memotivasi karyawan untuk memperbaiki atau bahkan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.
- 4) Karyawan berhak mendapatkan kenaikan gaji berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan sama halnya dengan pemberian bonus, kenaikan gaji akan dapat memotivasi karyawan untuk mendebatkan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut pada poin 2) di ataskan bahwa karyawan yang memiliki tugas yang cukup sulit atau beratnya tinggi sebaiknya diberi imbalan yang memadai, hal ini dapat dijabarkan pertimbangan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kembali bonus atau yang diberikan kepada para pengemudi AMT walaupun secara legal bonus upah nya sudah sesuai bahkan melebihi LMR/LMF.

Faktor internal mempengaruhi upah atau unsur anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilakukan untuk membuat keputusan untuk organisasi. Dengan begitu harus anggaran tenaga kerja yang dan siapa yang membuat keputusan akan dibahas dibawah ini sebagai berikut:

- 1) Anggaran tenaga kerja.
Anggaran tenaga secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan.
- 2) Siapa yang membuat keputusan.
Keputusan atas beberapa banyak yang harus diberikan, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga bawah perusahaan.
Urutan di atas sejalan dengan kebiasaan penetapan upah/gaji yang selama ini dilakukan oleh perusahaan karena perusahaan menetapkan upah sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), ini berarti bahwa penetapan gaji yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan yang seharusnya karena mengacu kepada RKAP dan acuan yang di dalamnya.

Dalam menentukan elemen/komponen upah, terowong yang paling umum digunakan terkait dengan kompensasi dan manfaat dalam organisasi menurut Bowen, (2013) adalah sebagai berikut:

- a) Gaji pokok/dasar : basis atau dasar atau gaji tetap menggantikan "tetap/bagan dari gaji. Unsur membayar gaji pokok ini terutama ditujukan kepada karyawan sebagai daya tarik untuk bekerja (untuk menarik karyawan). Hal ini juga yang dibayarkan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan dengan menerapkan keterampilan yang disebabkan pengetahuan, dan kemampuan menggunakan upaya normal dan merumuskan perilaku kerja yang diperlukan. Upah dasar biasanya komponen terbesar dari total pokok gaji. Dengan kata lain, gaji pokok adalah jumlah upah non insentif atau upah yang dibayarkan selama periodewaktu untuk pekerjaan yang dilakukan. Ini mungkin termasuk

perubahan tambahan yang tidak secara langsung berhubungan dengan usaha kerja.

- b) **Kompensasi insentif** Insentif atau bonus penyediaan hanya untuk seorang karyawan untuk mencapai tujuan tertentu waktu dan/atau perubahan kegiatan yang dibayarkan kepada karyawan hanya ketika tujuan keuangan atau individu yang telah ditentukan sebelumnya terpenuhi.
- c) **Tunjangan** Tunjangan biasanya bersifat insentif yang ditambahkan ke sistem upah dasar lagi seperti: Masalah (misalnya: asuransi, perumahan, transportasi, dan tunjangan pendidikan anak). Tunjangan banyak digunakan di berbagai negara. Tunjangan dibayar untuk situasi khusus-kondisi.
- d) **Bantuan tambahan** ditambahkan ke basis gaji yang umum, misalnya: lembur, membayar listrik dan diberikan untuk pekerjaan yang dilakukan di luar jam kerja normal. Perantara ini dapat lebih cepat dan lebih cepat di sebagian besar negara.
- e) **Masa cuti** Masa cuti adalah pembayaran yang dibuat untuk situasi maloketaraan dan ketidakpastian (juga termasuk kematian). Masa cuti kategori ini diberikan kepada karyawan sebagai pengganti uang tunai langsung/pembayaran untuk mengantisipasi berbagai risiko ketidakpastian bagi karyawan dan keluarga mereka.
- f) **Masa cuti Permis** Masa cuti Permis adalah sistem kompensasi umum bahwa organisasi memberikan untuk membantu karyawan dengan ketidakefektifan kerja mereka. Masa cuti permis dapat mengambil bentuk manfaat pensiun atau program urus pairs.
- g) **Kompensasi Dasar** program skema karyawan di masa lalu telah sebagian besar diberikan kepada

eksekutif senior untuk memotivasi mereka untuk meningkatkan nilai pemegang saham. Kompensasi gaji telah melihat perubahan selama sepuluh tahun atau lebih. Telah menjadi pertumbuhan banyak struktur yang berbeda untuk rencana upah/opsi saham yang tidak dikaitkan, opsi saham insentif, opsi saham terbatas dan hak istimewa saham adalah beberapa contohnya. Implikasi akuntansi, pajak, dan hukum merupakan bagian integral dari skema, pengembangan, dan administrasi dari program ini.

- h) **Penghasilan Tambahan** penghasilan tambahan adalah elemen kompensasi yang biasanya dibayarkan kepada eksekutif senior. Praktek ini tersebar luas di seluruh dunia. Yang paling umum adalah perjalanan kelas pertama, penghasilan tambahan bisa pembayaran tunai langsung atau pembayaran kompensasi berupa penggantian biaya untuk manfaat eksekutif lainnya.
- i) **Kompensasi Ekspatriat** kompensasi ekspatriat dibuat kepada karyawan yang dikirim oleh perusahaan untuk tinggal dan bekerja luar negeri. Di kategori ini secara keseluruhan, akan ada banyak subkategori pembayaran. Di antaranya adalah pembayaran biaya difensial, pembayaran asuransi perumahan, tunjangan pendidikan, perlindungan pajak atau pemertaan pajak pembayaran, tunjangan beban bepergian premi layanan asing, dan tunjangan daerah khusus. Tugas ekspatriat terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan ke lingkungan yang berbeda dari negara karyawan atau dari demografi permanen.

Selain umum, kompensasi gaji yang diterima oleh karyawan biasanya terdiri atas beberapa jenis. Adapun komponen gaji yang biasanya diberikan oleh

perubahan pada karyawan antara lain terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan khusus, tunjangan operasional atau tunjangan jabatan dan tunjangan tidak tetap seperti uang makan dan tunjangan transportasi.

Komponen gaji ini perlu diperketat secara sedang sebelum merupakan struktur gaji karyawan. Komponen gaji yang diberikan oleh satu perusahaan mungkin akan berbeda dengan komponen gaji yang diberikan di perusahaan lain.

Dalam peraturan perundang-undangan dikenal ada 3 (tiga) komponen upah, yaitu gaji pokok dan tunjangan tetap serta tunjangan atau tambahan lainnya sebagai berikut:

- (1) Upah pokok (*base salary*), adalah jumlah dasar (base salary) yang dibayarkan kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan (*vide amar 1 huruf a Surat Edaran Menteri No. 56/07/Men/1990*).
- (2) Tunjangan tetap, yakni pembayaran kepada pekerja yang dilakukan secara teratur dan tidak dibatalkan dengan kebebasan pekerja atau pencapaian prestasi kerja tertentu (peraturan Pasal 94 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan). Tunjangan tetap tersebut dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran upah pokok, seperti tunjangan istri dan/atau tunjangan anak, tunjangan perumahan, tunjangan daerah setempat (amar 1 huruf b SE Menteri No. 56/07/Men/1990).
- (3) Tunjangan tidak tetap, adalah suatu pembayaran yang secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan pekerja yang diberikan secara tidak tetap dan dibayarkan menurut satuan waktu

yang tidak sama dengan waktu pembayaran upah pokok, seperti tunjangan transportasi dan/atau tunjangan makan yang didasarkan pada kehadiran (amar 1 huruf c SE Menteri No. 56/07/Men/1990).

Komposisi upah yang diterima oleh pengemudi AMT komposisinya sudah memenuhi persentase bahkan ada yang lebih: komposisi gaji berupa 35% gaji pokok, 25% benefit, 25% kinerja performance dan 15% kinerja keselamatan. Tetapi tidak ada kinerja performance dan kinerja keselamatan yang masuk ke dalam komposisi upah tersebut harus ditanyakan dan jelas perhitungannya sehingga pengemudi AMT yang memiliki kinerja baik akan memperoleh upah sesuai dengan prestasinya.

Selain upah, kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan dapat berupa penghargaan (*bonus*). Penghargaan dapat berupa penghargaan finansial maupun non finansial. Penghargaan ini diberikan biasanya untuk memberikan motivasi kepada para karyawan dan penghargaan diberikan dengan mengacu kepada uraian kerja (*performance*) karyawan.

Penghargaan kepada karyawan harus dikelola dengan baik agar tepat sasaran yang didasarkan atas pengalokasian kinerja. Manajemen kinerja memainkan bagian penting dalam manajemen penghargaan.

Menurut Armstrong, (2007) manajemen kinerja tentu saja juga terkait dengan membayar dengan mengaitkan motivasi yang dipedulikan untuk memutuskan kenaikan gaji atau bonus terkait dengan kinerja, kompetensi atau kontribusi. Dalam beberapa organisasi itu adalah tujuan utamanya, tapi manajemen kinerja, atau seharusnya, lebih banyak terungkap mengembuskan orang dan menghadapi

merek dalam arti yang luas. Pendekatan telah mengutamakan manajemen kinerja dalam memotivasi bisa juga dilakukan dengan cara lain. Motivasi dan ketertarikan disediakan oleh manajemen kinerja melalui pengakuan, penyediaan kesempatan untuk berhasil, pengembangan keterampilan dan peningkatan karir dan dengan menugaskan keahliannya kerja dan komitmen.

Supaya penghargaan dapat bermanfaat dan sesuai dengan situasi yang ingin dicapai, maka perlu diperhatikan kriteria-kriteria dalam pemberian penghargaan sebagai berikut:

- a) Penghargaan harus diberikan oleh penerima. Penghargaan yang tidak berasal dari atas pimpinan tidak akan menumbuhkan penerima yang berprestasi.
- b) Penghargaan harus cukup besar untuk dapat menjadi dorongan. Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat bertolak belakang dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas. Penghargaan harus diberikan secara luas agar memiliki dampak terhadap penerima.
- c) Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Personel harus memahami dengan baik mengapa alasan pemberian penghargaan tersebut nilai penghargaan yang mereka terima.
- d) Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat. Penghargaan harus diberikan setelah personel menghasilkan kinerja sehingga mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai pemotivasi.
- e) Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang. Penghargaan dapat menghasilkan nilai lebih jika penerima bahagia yang diberikan

oleh penghargaan tersebut berkesan lama dalam ingatan penerima.

- f) Penghargaan harus dapat diukur. Pemberian penghargaan setting kali salah dalam menetapkan penghargaan dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diukur jika dibandingkan dengan yang lain. Penghargaan harus semutlak-biasa yang mungkin. Penghargaan yang mendasar adalah penghargaan yang mampu memotivasi personel sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dengan biaya minimum.

Penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, antara lain:

- (1) Memberikan Informasi, penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.
- (2) Memberikan Motivasi, penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

Penghargaan (reward) dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu:

• Intrinsic Reward

Adalah penghargaan yang bersifat internal atau dirasakan secara individu yang biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut pada suatu aktivitas atau tugas tertentu, misalnya perasaan puas. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk

meningkatkan penghargaan intrinsik karyawan dapat menggunakan berbagai teknik seperti pemberian tanggungjawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang memotivasi orang untuk bekerja yang terbaik.

b) *Formasi Reward*

Adalah penghargaan yang diberikan dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan merupakan reward yang berwujud misalnya kompensasi. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personal baik yang berupa kompensasi langsung atau langsung maupun berupa kompensasi non langsung. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personal. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personal seperti asuransi kecelakaan, asuransi kesehatan, jaminan liburan, tunjangan masa sakit. Penghargaan non materi dapat berupa semua yang secara tidak langsung oleh perusahaan kepada personalnya, seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa seperti parkir khusus, gelar istimewa dan sejenisnya pribadi.

Dari sekian-rumit di atas dapat disimpulkan bahwa penghargaan (reward) adalah bagian dari kompensasi yang diberikan kepada atas dasar usaha kerja yang dicapai oleh karyawan, besarnya dapat berupa finansial maupun non finansial. Salah satu tujuan

penghargaan kepada karyawan adalah untuk memotivasi.

Sebuah program perusahaan akan terlaksana dengan baik apabila seluruh karyawan termotivasi untuk melaksanakan program tersebut oleh sebab itu maka penghargaan kepada pengemudi terbaik sangat penting diberikan untuk memotivasi terlaksananya program KCI perusahaan. Penghargaan kepada pengemudi terbaik diberikan kepada pengemudi dengan kinerja keselamatan yang terbaik. Dalam hal penghargaan ini ada keterkaitan antara manajemen kinerja, manajemen komunikasi dan manajemen penghargaan sehingga salah satu bagian yang tidak terpisahkan dalam MSDM.

Dalam kondisi dimana saat ini belum ada program penghargaan bagi pengemudi terbaik di perusahaan maka pada masa yang akan datang diharapkan perusahaan dapat merancang program penghargaan pengemudi terbaik ini melalui pengelolaan manajemen kinerja yang baik yang terakhir sehingga diharapkan dengan adanya penghargaan kepada pengemudi dengan kinerja keselamatan terbaik maka program KCI yang akan diwujudkan oleh perusahaan dapat berjalan lancar dan memberikan hasil yang baik.

c) *Pelatihan Pengemudi*

Dari hasil temuan di lapangan diperoleh informasi bahwa pelatihan pengemudi yang sekarang ada di perusahaan belum sesuai dengan yang seharusnya karena:

1. Tidak ada identifikasi kebutuhan pelatihan, kebutuhan pelatihan sifatnya menunggu permintaan.
2. Sebelumnya perusahaan mengidentifikasi pelatihan-pelatihan apa saja yang harus diberikan kepada

pengemudi AMT baik yang bersifat dari diri sendiri maupun dari hasil *training*, karena pelatihan sangat bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi pengemudi AMT sehingga dengan pengemudi AMT yang kompeten maka tujuan bisnis perusahaan yang sesuai program-program yang dilaksanakan perusahaan dapat terlaksana dengan baik serta karyawan yang kompeten adalah jaminan bagi terlaksananya operasional perusahaan.

- 3) Belum ada daftar dan kualifikasi *trainer* baik internal maupun eksternal, selama ini *training* dilakukan oleh bagian HRD dan dari perusahaan *data* dan *adanya* tidak menunjukkan adanya daftar dan kualifikasi *trainer* bagi pelatihan-pelatihan yang diberikan, seharusnya perusahaan memiliki *data* yang bisa menunjang persyaratan kompetensi *trainer* yang ditugaskan untuk memberikan pelatihan di perusahaan. Perbaikan *trainer* hanya didasarkan on kepraktisan kemampuan oleh perusahaan dan *biaya* yang ditanggung.
- 4) Program pelatihan disesuaikan dengan kapasitas dan belum ada bukti dokumentasi *trainer* terhadap pelatihan yang dilakukan baik internal maupun eksternal. *Jalan* hal ini perusahaan secara keterbatasan dalam jumlah peserta pelatihan sehingga jumlah peserta disesuaikan dengan kapasitas yang ada sehingga seringkali terjadi antrian peserta pelatihan walaupun *meskipun* harus segera melakukan *pelatihan*, *alasan* sebelum melakukan pekerjaan para karyawan harus diarahkan terlebih dahulu agar sasaran kerjanya tercapai. Selain itu pelatihan yang dilakukan tidak ditindaklanjuti oleh adanya *suatu* *rencana* dan hasil pelaksanaan pelatihan yang sudah dilakukan, *meskipun* pelatihan diberikan sesuai dengan tujuan programnya serta bagaimana dampak pelatihan

yang diberikan terhadap kompetensi karyawan *meskipun* juga berlaku bagi para pelatih, apakah pelatih memiliki kemampuan yang menunjang dalam memberikan materi pelatihan, tidak adanya *rencana* pelatihan ini mengindikasikan bahwa program pelatihan K3 bagi pengemudi AMT yang dilakukan perusahaan belum sesuai dengan *kebutuhan* perusahaan yang baik sehingga hasil dari pelatihan ke depannya dapat diragukan.

- 5) Belum ada matriks *training*, matriks ini harus ada untuk menentukan *training* apa yang diberikan, diberikan oleh siapa, dan kapan pelaksanaannya. Tanpa adanya matriks *training* ini maka *jenis* *training* yang diberikan tidak dapat didokumentasikan dengan jelas, *kegiatan* ketepatan *materi* dan *materi* *training* dengan *rencana* tanpa matriks ini akan sulit ditentukan yang dapat menyebabkan *training* diberikan oleh pihak-pihak yang kurang kompeten dengan bidangnya. Matriks *training* ini juga menentukan kapan *seberapa* *sering* dilakukan dan berapa kali frekuensinya.
- 6) Belum ada daftar peraturan yang ditetapkan dalam *training*, seperti yang kita ketahui bersama bahwa kegiatan transportasi BBM adalah kegiatan yang mengandung resiko *sehingga* ada banyak peraturan yang mengatur *dan* cara pengangkutan BBM ini, peraturan-peraturan tersebut diantaranya adalah:
 - 1) Peraturan Presiden Nomor 191 tahun 2013 tentang Penyediaan, Pendistribusian dan Harga Jual Eceran Bahan Bakar Minyak
 - 2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2014 Tentang Angkutan Jalan
 - 3) Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor : PM 26 Tahun 2015 Tentang Standar Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan

- a) Undang-undang Nomor: 21 Tahun 2008 Tentang Lalu Lintas Angkutan Jalan (Pasal 162)
 - b) Undang-undang Nomor: 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan (Pasal 87)
 - c) Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor: Per-05/Men/1996 Tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
 - d) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2012 Tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
 - e) Undang-undang Nomor: 23 tahun 2002 Tentang Keselamatan Kerja
 - f) Peraturan-peraturan terkait transportasi darat di antara serta peraturan-peraturan internal perusahaan lainnya.
- 7) Pengelolaan pelatihan ditugaskan kepada bagian SDM dalam hal pengelolaan pelatihan seharusnya tidak serta merta diserahkan begitu saja ke bagian SDM walaupun salah satu fungsi dari bagian SDM di perusahaan adalah pelatihan namun harus ada ahli pengelola pelatihan tersendiri. Karena perkembangan bidang pengelolaan pelatihan secara khusus telah berkembang pesat sudah banyak perusahaan-perusahaan yang memiliki divisi/departemen training tersendiri. Dengan ini tuntutan terhadap para departemen training sudah semakin berkembang dan peran tradisional menjadi peran sebagai *Performance Consultant*. Pada peran tradisional departemen pelatihan dipandang hanya sebagai penyelenggara training (*training operator*) dan training sangat berperan sebagai *trainer* atau *trainer support*. Perkembangan bisnis yang telah menggunakan *open learning* dalam merencanakan, mengelola dan mendorong pembelajaran perusahaan berdampak terhadap tuntutan untuk meningkatkan

pengelolaan SDM secara integral, tidak hanya sebatas bagaimana meningkatkan penghasilan dan keterampilan mereka, tetapi bagaimana mendorong dan membantu mereka untuk mencapai *goal* perusahaan. Dengan peran departemen training sebagai *Performance Consultant* semakin dirasakan keberadaannya. Sebagai *Performance Consultant*, Ia bertanggungjawab terhadap peningkatan SDM yang berdampak pada kinerja perusahaan serta berperan sebagai mitra kelompok manajemen (*pengambil keputusan*) dalam hal pencapaian kinerja dan sasaran bisnis. Secara operasional peran dan tanggungjawab departemen training dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Merancang program training korporat
 - b) Berpartisipasi dalam perencanaan SDM agar sesuai dengan kebutuhan bisnis
 - c) Menyiapkan dan memonitor anggaran training
 - d) Menasarkn program training didalam/luar perusahaan
 - e) Membuat data statistik mengenai kegiatan training
 - f) Melakukan evaluasi terhadap efektivitas training
 - g) Merancang administrasi training
- 8) Belum ada bukti penerapan 100% *open learning* dilakukan dan dievaluasi, walaupun *open learning* telah dilakukan tetapi tidak ada bukti yang dapat ditunjukkan perusahaan bahwa *open learning* telah 100% dilakukan berikut substansi Perkembangan kebutuhan perusahaan mengakibatkan para pengelola perusahaan pengelola sumber daya manusia, manajer, koordinator, pelaksana dan pembuat keputusan mengenai pelatihan semakin diruntut untuk bertanggungjawabkan anggaran, jadwal dan isi pelatihan dengan memodernisasikan peningkatan literasi dan kompetensi yang

diperikannya. Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada penemuan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan yang dicapai pelatihan. Dalam hal ini dengan upaya tersebut ini evaluasi dilakukan untuk menilai apakah upaya tersebut yang dilakukan berdampak pada pemahaman K1 peserta menjadi AMT karena pemahaman tentang K1 ini akan menjadi dasar untuk tercapainya kondisi kerja yang aman, sehat dan selamat. Efektifitas upaya tersebut akan diukur dalam evaluasi ini. Evaluasi pelatihan memiliki tiga sebagai pengendali proses dan hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan mencoba mendapatkan informasi mengenai hasil-hasil program pelatihan, juga memotivasi orang baik dari peserta pelatihan yang sangat membantu dalam memperbaiki pelatihan tersebut. Evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan:

- a) Menentukan bagian-bagian pelatihan mana yang berhasil mencapai tujuan, serta bagian-bagian pelatihan mana yang kurang berhasil, sehingga dapat dibuat langkah-langkah perbaikan.
- b) Memberi kesempatan kepada peserta untuk menyampaikan saran-saran dan pendapat terhadap program yang dijalankan.
- c) Memberikan masukan untuk perencanaan program.
- d) Memberikan masukan untuk kelengkapan, perbaikan, dan penghematan program.
- e) Memberi masukan untuk modifikasi program.
- f) Mengumpulkan informasi tentang faktor pendukung dan penghambat program.

Tugas Pengelola usaha dalam pembangunan SDM dilaksanakan melalui program pendidikan dan pelatihan yang berfungsi melaksanakan penyadaran, pemberdayaan dan pengembangan potensi kepemimpinan, kewirausahaan, serta kepemimpinan dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Pengembangan SDM merupakan usaha yang terus menerus dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, agar dapat selalu siap menghadapi dan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang berkinerja tinggi besar terhadap kemajuan usaha dan keuntungan stakeholder.

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terkait dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para SDM dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diukur serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta menitikberatkan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

a) Misi pelatihan

- (1) Pengembangan kompetensi yang diharapkan.
- (2) Efisiensi internal dan eksternal.

b) Instruktur/ Pelatih

- (1) Kesesuaian strategi dan metode dengan tujuan.
- (2) Kesesuaian materi pelatihan dengan tujuan materi pelatihan.
- (3) Efisiensi dan produktivitas.
- (4) Struktur dan rentang kegiatan pelatihan.
- (5) Penggunaan teknologi informasi.

c) Dibuat materi yang menarik pada tempo kebebasan

d) Ineraktif dalam pelatihan

(1) Keterlibatan peserta pelatihan

(2) Fokus bagi karyawan untuk memperbaharui pengetahuan dan pembaruan secara khusus sesuai pekerjaannya.

(a) pengetahuan dan pembaruan secara khusus sesuai pekerjaannya.

(b) keterampilan umum dan yang dapat dialihkani (transferable)

(c) pemahaman dan penguasaan kemampuannya sendiri.

(d) nilai, motivasi dan sikap.

e) Hasil pelatihan

(1) Kesesuaian kompetensi yang dicapai dengan tuntutan dan kebutuhan pekerjaan.

(2) Bermanas pelatihan yang bersifat komprehensif antara lain kelengkapan dalam pelatihan hardware, dan perlengkapan tulis menulis.

Pemprian suatu perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa karyawan/ pegawai perlu dikembangkan dan dilatih dalam kemampuan yang untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Pelatihan setiap personal ini harus selalu penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan ini jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan umrah ketatnya persaingan di antara perusahaan yang satu atau organisasi. Setiap orang diharuskan agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik. Hal ini dilakukan untuk tujuan meningkatkan disiplin kerja bagi para karyawan dari satu lama melalui latihan dan pendidikan.

Seorang manajer orang akan berkembang bersama dengan dunia yang dipelajarinya, akan tetapi sering kali pertumbuhan perusahaan atau organisasi lebih cepat. Kalaupun bekerja dalam arena "alergi" yang

menantang. Sintesiskan pertumbuhan organisasi dengan perkembangan orang/ pegawai/karyawan tidak lain adalah pengisian kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang untuk memenuhi tuntutan jabatan tersebut. Jadi pelatihan adalah proses pengisian kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dengan tuntutan pekerjaannya.

Ada tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut pelatihan, yaitu:

1) Latihan harus membantu pegawai meningkatkan kemampuannya.

2) Latihan harus menumbuhkan perubahan dalam ketahanan kebiasaan bekerja dari pegawai, termasuk sikapnya terhadap pekerjaan dalam menerapkan inovasi dan pengetahuan terhadap pekerjaan sehari-hari.

3) Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

Untuk mencapai semua ketentuan tadi maka diperlukan suatu pengelanaan atau manajemen pelatihan yang cermat mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan/ evaluasinya.

Dalam kaitan dengan pelatihan pengemudi AMT, sekiranya ada 5 hal yang harus diberikan dalam pelatihan pengemudi AMT yaitu:

1) Safety Driving

Hampir semua orang bisa menggunakan dengan mudah, namun tidak mudah mengemudi dengan aman. Safety driving mengemudi dengan keahlian dan pengalaman, agar disertai dengan sikap dan konsentrasi yang terus menerus.

Safety Driving seharusnya dianggap sebagai metode pengajaran atas berkelahi di jalan bagi para pengemudi pribadi (pengemudi baru AMT)

2) Definisi Driving

Definisi Driving lebih diutamakan kepada pengemudi berpengalaman, perkawannya lebih kepada pengambilan keputusan yang tepat saat berkendara di jalan untuk memperkecil resiko saat terjadinya masalah atau adanya potensi kecelakaan di jalan. Dari sekian banyak hal yang perlu kita perhatikan, ada empat poin yang sangat penting terkait dengan definisi driving yaitu:

- Waspada, kewaspadaan menjadi faktor utama yang menjamin pengendara selalu siaga dan waspada terhadap pengguna jalan lain. Artinya kita akan bertindak benar dalam menghadapi pengendara lain yang mungkin saja apa-apa. Misal dengan menhentikan mereka lewat terlebih dahulu.
- Kesadaran (awareness), pengemudi harus memiliki pengetahuan mengenai berkendara yang baik benar dan aman. Pengetahuan dan pemahaman yang tepat dalam hal berkendara dengan teori praktis akan meminimalisir kecelakaan lalu lintas.
- Sikap dan mental lebih menekankan pentingnya cara pandang bahwa kita tidak boleh egois dan mau menang sendiri yang harus diutamakan adalah kepentingan umum. Pengemudi yang memiliki sikap dan mental baik haruslah selalu bergantian bila mendapatkan prioritas di persimpangan jalan.
- Antisipasi, sebagai pengendara kita harus belajar membuat antisipasi berkendara yang baik dengan evaluasi setiap kali berkendara. Antisipasi yang tepat juga sangat mempengaruhi keselamatan dalam berkendara.
- Kepositive Driving, mengemudi dengan kesadaran untuk bertanggung jawab, baik untuk diri sendiri, penumpang atau mobil/motor, maupun bagi

pengguna lalu lintas yang lain sehingga tercipta keamanan dan kenyamanan bersama dalam berlalu lintas di jalan raya.

- Eco Driving, selain berkendara secara aman dan nyaman selaras pengemudi juga harus berkendara secara ekonomis dan hemat.
- Ajaran tentang lalu lintas, selain pelatihan cara mengemudi, pengemudi juga perlu dibekali dengan pengetahuan dengan undang-undang dan peraturan yang berhubungan dengan lalu lintas jalan raya agar mereka dapat mengerti dan menyadari untuk apa peraturan tersebut dibuat, hal-hal apa saja yang harus dipatuhi dan dipahami serta bagaimana risikonya jika mereka melanggar peraturan-peraturan tersebut.

Kelima pelatihan di atas adalah pelatihan yang harus diberikan kepada pengemudi secara umum, namun demikian mengingat bahwa pengemudi AMT adalah pengemudi kendaraan khusus dengan tingkat resiko yang tinggi, maka bagi pengemudi AMT harus diberikan pelatihan lanjutan. Rencana pelatihan tambahan dan sistem yang memastikan kebutuhan training dan harus di review dalam periode tertentu. Pelatihan harus memperhatikan peraturan perundang-undangan tetapi juga harus mencerminkan kode industri atau standar yang relevan dengan pekerjaan. Harus ada petugas yang ditunjuk dalam perusahaan untuk mengkoordinasi dan mengelola ketertarikan pelatihan dan memelihara catatan pelatihan yang sesuai. Pelatihan khusus yang harus diberikan kepada para pengemudi AMT adalah mencakup pelatihan teknis dan non teknis sebagai pengemudi AMT terutama yang berkaitan dengan program K3 perusahaan.

d. Sistem Paspor (Izin) Pengemudi

Berdasarkan hasil temuan di lapangan dapat ditemukan fakta sebagai berikut:

- 1) Proses pemberian perijinan (paspor) pengemudi belum dilaksanakan sesuai dengan yang seharusnya. Setiap pengemudi yang telah lulus pelatihan harus diberikan paspor/izin pengemudi hanya saja paspor/pengemudi tidak dibagikan kepada awak mobil tangki (AMT). Proses pemberian paspor/pengemudi ini kurang sesuai dengan yang seharusnya karena paspor/ditahan di pemohonan tidak dibagikan kepada para pengemudi padahal paspor ini akan dibawa oleh pengemudi saat mereka melakukan pekerjaannya.
- 2) Paspor/pengemudi hanya mencantumkan informasi dan personal pengemudi serta catatan tentang apakah belum mencantumkan informasi pengemudi soal ketertarikan yaitu berupa informasi tentang nama pelanggaran, hasil pemeriksaan kesehatan sebelum serta setelah tesapan darurat.
- 3) Selama bekerja hampir semua AMT tidak memiliki paspor/pengemudi padahal paspor tersebut harus selalu dibawa pengemudi ketika menjalankan tugasnya.
- 4) Masih ada sebagian bagi yang tidak membawa paspor padahal menurutnya lokasi operasi mobil tangki harus boleh diawasi oleh pengemudi yang berpaspor.
- 5) Selain itu belum ada aturan tertulis jika terjadi pelanggaran keselamatan yang kritis oleh pengemudi sehingga belum pernah ada penahanan paspor dari pihak yang berwenang ketika terjadi pelanggaran oleh pengemudi.

Paspor pengemudi digunakan sebagai alat untuk mengemudi pengemudi yang telah mengikuti dan lulus tes yang relevan. Paspor tersebut berisi informasi

personal pengemudi, catatan rutin, riwayat pelanggaran, hasil pemeriksaan kesehatan tahunan dan nomor tesapan darurat, dan sebagainya.

Masing-masing pengemudi yang mengemudi untuk bisnis mobil tangki akan dikeluarkan paspor/pengemudi setelah menyelesaikan beberapa training dan ujian, paspor tersebut akan dibawa sopir sepanjang waktu selama mengemudi untuk mobil tangki. Hanya pengemudi yang membawa yang boleh memandu lokasi operasi mobil tangki ataupun lokasi yang dikontrol oleh bisnis mobil tangki. Perusahaan berhak mencairkan paspor tersebut kapanpun jika pengemudi tersebut ditemukan melanggar perilaku safety yang kritis.

Profesi sopir atau pengemudi angkutan BSM dewasa ini menjadi sangat penting dalam menjamin tersedianya pasokan BSM di semua wilayah, sehingga proses pemberian izin bagi pengemudi BSM ini pun harus jelas dan terdapat dengan baik, sistem perijinan (paspor) bagi pengemudi BSM ini salah satunya adalah untuk menjamin bahwa para pengemudi angkutan BSM adalah benar-benar kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaannya dan sistem perijinan (paspor) bagi pengemudi BSM ini adalah bukti tertulis resmi yang harus dimiliki oleh pengemudi angkutan BSM.

Permasalahan SDM khususnya pengemudi paling tidak menyangkut tiga aspek yaitu masih sendainya disiplin, berlaku liris, masih sendainya public safety awareness, dan belum memilikinya kompetensi di bidang keselamatan. Masalah kompetensi ini sebenarnya bisa diatasi dengan adanya uji kompetensi untuk para pengemudi khususnya pengemudi BSM dari instansi yang berwenang.

SDM memang salah satu faktor kunci. Dengan kualitas SDM yang baik dipantikan keulamaian dapat diwujudkan. Maka dari itu SDM pembuat kebijakan atau regulasi sampai di tingkat dibawah, yaitu sopir yang

bertugas mengangkat BBM Meraka harus dipakai dalam kondisi yang baik untuk menjamin keselamatan.

Kondisi yang baik antara lain dari sisi penghalang atau gaki yang layak hingga kesehatan pada saat mengendarai kendaraan. Sehingga semua saja yang berkwalitas dibutuhkan.

Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi Darat (SMKTD) ini berlaku bagi perusahaan jasa angkutan darat untuk membangun sistem Manajemen Keselamatan untuk mencegah terjadinya kecelakaan lalu lintas air kejadian lainnya yang tidak diinginkan dengan menerapkan, memelihara dan meningkatkan SMKTD secara terus menerus serta harus dipertahankan bila perusahaan telah memenuhi norma keselamatan yang ditentukan.

Ternyata sekitar 4000 pengemudi angkutan BBM Pertamina merupakan supir *outsourcing* jilidnya dimana Pertamina tidak mengetahui sejauh mana kompetensi sang pengemudi angkutan karena yang merekrut adalah perusahaan *outsourcing*. Angkutan BBM itu merupakan barang berbahaya yang memerlukan ketrampuan dan kualifikasi tertentu, tidak hanya sekedar punya SIM (surat izin mengemudi) K.

Oleh sebab itu, Pemerintah yang dalam hal ini Pulidhang Angkutan Darat bernama instansi pemerintah lainnya seperti Polri, Kementerian Tenaga Kerja, dan BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) dan asosiasi pengusaha angkutan darat (Organda), dan akademisi harus mempersiapkan Kerangka Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKNI) untuk profesi pengemudi berbagai jenis angkutan BBM nantinya harus memiliki sertifikat kompetensi khusus selain SIM yang diterbitkan oleh Polri.

BNSP selaku instansi yang berwenang memberikan lisensi sebuah organisasi atau badan usaha untuk melakukan uji kompetensi profesi dan memberikan sertifikat kompetensi telah memberikan lisensi kepada LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) untuk melakukan uji kompetensi kepada para pengemudi atau supir, dan juga kepada sekolah pelatihan pengemudi, sudah ada permintaan dari Pertamina kepada LSP (LSP) agar melakukan uji kompetensi para pengemudi angkutan BBM Meraka.

Supir angkutan BBM merupakan pekerja *outsourcing* (alibahaya) yang hanya memiliki SIM B2, namun menurut karena ini adalah angkutan barang khusus yang masuk kategori berbahaya maka SIM saja tidak cukup karena ujian SIM lebih menitikberatkan pengenalan rambu-rambu lalu lintas. Banyak hal yang harus diketahui oleh para pengemudi angkutan bahan berbahaya dari selama ini pemberian ijin khusus (paspor) pengemudi BBM ini diserahkan kepada masing-masing perusahaan transportasi, tidak ada kontrol dari instansi yang berwenang dalam hal penerbitan paspor pengemudi BBM ini.

Paspor pengemudi khusus untuk BBM tidak hanya memuat informasi personal saja seperti SIM biasa tetapi harus memuat seluruh informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Informasi catatan *training* dalam paspor pengemudi harus dicantumkan sebagai salah satu bukti kompetensi pengemudi karena dengan adanya informasi *training* ini ada informasi tentang keterampilan apa yang seharusnya dimiliki oleh pengemudi berdasarkan *training* yang sudah dikurikulum. Informasi *training* ini juga berguna sebagai alat kontrol bagi perusahaan untuk memverifikasi kebutuhan *training* bagi pengemudi yang bersangkutan.

Rincian pelanggaran yang sudah dilakukan oleh pengemudi juga harus tercantum di dalam paspor pengemudi ini yang berfungsi sebagai *self record* bagi pengemudi itu sendiri juga berfungsi untuk memantau dan pengambilan tindakan oleh perusahaan dalam hal pelanggaran yang dilakukan oleh pengemudi. Harus ada aturan yang jelas bagi pengemudi yang melakukan pelanggaran sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya. Dengan tidak adanya rincian pelanggaran di dalam paspor pengemudi ini akan menyulitkan perusahaan dalam menegakkan pelanggaran dan mengambil tindakan disiplin kepada para pengemudi.

Paspor pengemudi harus selalu dibawa oleh pengemudi selain sebagai identitas diri juga sebagai dokumen penjamin yang menyatakan keabsahan mereka sebagai pengemudi perusahaan dan harus selalu dibawa kemanapun mereka pergi selama dalam melaksanakan tugasnya. Ketentuan ini perlu dipertegas dengan aturan resmi dan dituangkan dalam SOP untuk mendisiplinkan pengemudi yang memastikan bahwa yang membawa mobil tangki adalah benar-benar pengemudi yang ditunjuk yang sudah memenuhi persyaratan dan pelatihan. Yang terjadi sekarang adalah aturan tidak ada sehingga hampir semua pengemudi tidak membawa paspor ke lokasi tetapi pengemudi masih diperbolehkan masuk dengan izin khusus dari pengelola SPBU atau gudang BBM, itu sangat beresiko karena sebagai pengemudi BBM para pengemudi harus memiliki persyaratan khas yang lain jika dibandingkan dengan pengemudi angkutan lain dan perusahaan harus memastikan bahwa yang membawa mobil tangki adalah orang yang berhak melalui paspor pengemudi ini. Keidakabsahan dengan dengan yang seharusnya bahwa pemudi tangki tidak membawa paspor pengemudi ke lokasi disamping memang paspor pengemudi tidak dibagikan ke para pengemudi juga akibat tidak

adanya aturan resmi dan SOP yang mengatur penggunaan paspor pengemudi ini, seharusnya paspor harus selalu dibawa oleh pengemudi selama mereka menjalankan tugas-tugasnya.

Lokasi loading dan unloading BBM mobil tangki sebenarnya adalah lokasi yang tertutup yang tidak dapat dimasuki oleh sembarangan orang karena faktor resiko kebaya yang tinggi, namun kenyataannya masih ada toleransi bagi pengemudi mobil tangki yang tidak membawa paspor pengemudi untuk memasuki lokasi, hal ini sangat berbahaya dan berpotensi membahayakan karena proses loading dan unloading BBM harus dilakukan oleh orang-orang terlatih dan hanya orang-orang terlatih yang diberikan izin untuk memasuki lokasi tersebut. Toleransi yang diberikan selama ini kepada pengemudi yang tidak membawa paspor mengemudi dalam memasuki kawasan operasi jelas merupakan pelanggaran yang tidak sesuai dengan yang seharusnya. Harus ada evaluasi khusus dalam mencari solusi untuk menyikapi kondisi dimana sepor mobil tangki tidak membawa paspor mengemudi ketika akan memasuki wilayah operasinya.

Dalam hal pelanggaran sefre yang dilakukan oleh pengemudi tidak ada yang aturan baku yang dijadikan acuan dalam menindaklanjuti pelanggaran ini sehingga tidak ada tindakan yang diambil oleh pihak perusahaan ketika terjadi pelanggaran, teguran hanya bersifat lisan yang tidak akan menimbulkan efek jera bagi pengemudi. Seharusnya bagi pengemudi yang melanggar harus diberikan sanksi dan sanksi ini tergantung dari tingkat dan frekuensi pelanggaran yang dilakukan. Jika pengemudi melakukan pelanggaran berat pertama atau sering melakukan pelanggaran maka harus ada aturan pencabutan paspor pengemudi bagi pengemudi yang seperti itu.

e. Pemantauan Pengemudi

Dari hasil temuan di lapangan proses memantau pengemudi belum efektif dilakukan karena tindakan monitoring belum menjamin adanya efektivitas dalam memantau 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 dan juga dalam hal sanksi jika pengemudi melakukan perilaku yang tidak sesuai jika pelanggaran hanya dilakukan dilokasi dan pelanggaran lalu lintas hanya dilakukan dilokasi dan pelanggaran lalu lintas hanya dilakukan dilokasi dan pelanggaran lalu lintas hanya dilakukan dilokasi dan pelanggaran lalu lintas hanya dilakukan dilokasi

Speed warning sangat diperlukan karena saat ini perusahaan sudah mengeluarkan aturan tentang batas kecepatan yang diizinkan untuk mobil tangki, yaitu:

- 1) Di dalam Wilayah Operasi maksimum 60 km/jam untuk kondisi jalan, cuaca dan lingkungan yang sangat ideal, dan Maksimum 30 km / jam untuk kondisi jalan buruk / lumpur / berdebu / licin / berlubang serta cuaca dan lingkungan tidak aman / berbahaya
- 2) Di luar wilayah operasi non - tol maksimum 60 km / jam untuk kondisi jalan, cuaca dan lingkungan yang normal / ideal, dan maksimum 40 km / jam atau kurang untuk kondisi jalan buruk / lumpur / berdebu / licin serta cuaca serta lingkungan yang tidak memadai
- 3) Di jalan tol / bebas hambatan maksimum 80 km/jam untuk kondisi jalan, cuaca dan lingkungan yang normal / ideal, kecepatan harus diturunkan pada saat kondisi jalan licin, cuaca hujan / kabut/gelap

- 4) Kecepatan disesuaikan dengan kondisi lingkungan / jalan yang dilalui dan rambu-rambu lalu lintas setempat yang berlaku.
- 5) Untuk truk dengan roll bar dan kendaraan alat berat kecepatan harus dikurangi dari standar tersebut.

Cara kerja GPS Tracker adalah kendaraan yang dimonitor dipasang suatu alat yang disebut Vehicle Tracking Device. Alat ini menggunakan sensor GPS untuk mengetahui posisi, kecepatan, dan arah kendaraan tersebut. Kita bisa mengirimkan SMS atau waas-til ke Vehicle Tracking Device. Tunggu beberapa saat, maka alat akan mengirimkan SMS yang berisi informasi lokasi terakhir, kecepatan, dan arah arah. Melalui GPS kita dapat mengetahui dimana lokasi kendaraannya tersebut pada peta yang disediakan oleh penyedia jasa GPS Tracker atau melalui aplikasi Google MapEarth. Melalui GPS Tracking System yaitu:

- 1) Memantau keberadaan personel dan armada kendaraan sehingga pekerjaan / jadwal lebih terkontrol
- 2) Kualitas pengiriman bahan baku lebih sesuai dan kepuasan pelanggan meningkat
- 3) Jumlah pemakaian bahan bakar akan berkurang, dan fit pengiriman akan meningkat
- 4) Mengetahui langsung (real-time) jika terjadi penyimpangan atau pelanggaran terhadap aset atau kendaraan.
- 5) Memudahkan koordinasi dan komunikasi dengan armada / awak lapangan.
- 6) Memudahkan analisa dan evaluasi operasional dengan otomatisasi laporan

Perusahaan harus memiliki sistem dan prosedur formal untuk memantau dan meningkatkan perilaku dan kinerja mengemudi yang sesuai dengan program K3.

Perilaku amby dan pelanggaran lalu lintas harus ditegak, dan masalah disiplin harus diambil sebagai pelanggaran tersebut berulang.

Dalam hal tersebut perusahaan pengemudi harus dibantu oleh polisi lalu lintas, menghubungkan operasi monitoring melalui analisis data Voyage Data Recorder (VDR), audit keselamatan jalan, asuransi-sepi, tes rambu, stakal dan markala, dan lain sebagainya.

Urut dapat meningkatkan performa dari The Management System atau Sistem Manajemen Amalita Angkutan Darat, maka diperlukan suatu sistem untuk memantau dan mengontrol kinerja kendaraan sebagai kinerja pengemudi. Integrasi New Vision dan Management System sistem yang terintegrasi dengan sistem yang ada di bawah CIB Postama seperti MI, SAE, Fuel Sales & Distribution Management System (FS-DMS) serta di dalam sistem ini terdapat beberapa pilihan yaitu pertama, *Te Te Waki* untuk memantau kondisi Awak Mobil Tangki (AMT) yang akan melibatkan pengontrol untuk melakukan pemantauan mulai dari zona darat, kadar alkohol dan tingkat konsentrasi. Kedua, Monitoring untuk pemantauan Mobil Tangki (MT) agar sesuai dengan standar perawatan berkala mulai dari oli, mesin sampai dengan pergantian ban. Ketiga, *Fajar Saja* untuk mengoptimalkan kinerja kepatuhan dan kinerja AMT yang bertujuan untuk keamanan kerja, nilai keselamatan dan peningkatan pelayanan. Keempat, *Online Training Delivery*, yang sudah terintegrasi dengan perangkat *Global Positioning System (GPS)* sehingga posisi dan kecepatan mobil tangki dapat dipantau. *Time in* dapat diakses secara online dan *real time* melalui web base di *IMS Kalima, Antaspracet & Sibulalong Garud* untuk melakukan validasi pengemudi secara otomatis dimana pengawasan mobil tangki dan loading online/pemantauan tidak lagi dilakukan oleh *Supervisor*.

Pemantauan kesehatan bagi pengemudi harus juga dilakukan karena kondisi kesehatan sangat berpengaruh pada kondisi keselamatan para pengemudi saat bertugas. Pemantauan kesehatan pengemudi harus dilakukan secara berkala dan diatur dalam suatu aturan yang baku tentang jenis-jenis pemeriksaan kesehatan yang harus dilakukan, kapan waktunya dan siapa yang ditunjuk untuk melakukan pemantauan kesehatan pengemudi tersebut. Perusahaan harus memastikan bahwa pengemudi selalu berada dalam kondisi yang prima untuk melakukan tugas-tugasnya.

Faktor perilaku pengemudi (tidak disiplin, egois, malas, atau kurang tidur/sloppy), kecakapan pengemudi, pengalaman kerja (pengemudi lama/baru), begitu juga umur dan skala tingkat pengemudi dapat berkontribusi pada kecelakaan lalu lintas maka pemantauan kepada pengemudi untuk hal-hal tersebut harus dilakukan perusahaan untuk menjamin keselamatan dan kesehatan kerjanya.

Pemberian sanksi bagi pengemudi yang melanggar aturan lalu lintas atau SOP kerja harus dilakukan dan aturan untuk ini harus dibuat selama ini perusahaan hanya memberikan sanksi sebesar-besarnya berupa sanksi morali bagi pengemudi yang melanggar. Seharusnya aturan pelanggaran ini dibuat rinci dengan menguraikan jenis kesalahan, dampak serta sanksi yang akan diberikannya. Penerapan atau mungkin namun secara hukum akan menjadi sanksi terbesar bagi para pengemudi yang melanggar.

1. Ketrampilan Sektur Pengawasan

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan menyatakan bahwa kewajiban menggunakan sabuk keselamatan bagi pengemudi dan penumpang di samping pengemudi. Sabuk pengaman untuk pengemudi dan penumpang

sesuai dengan aturan perusahaan harus memiliki konfigurasi 3-poin konfigurasi atau galianan mesin dan ditunjukkan uji performansi dalam kondisi keotakan, hal ini sudah dilakukan sesuai standar

Pengawasan reguler di jalan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh pengemudi dan penumpangnya tidak ada karena belum dilakukan pengawasan reguler untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman dan pemeriksaan harian harus dilakukan untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu namun ketersediaan pemeriksaan sabuk pengaman belum termasuk dalam checklist pemeriksaan harian mobil tangki

Sabuk pengaman adalah peralatan yang mandatori dan harus digunakan oleh semua pengemudi di dalam kendaraan yang menggunakan fasilitas transportasi di basis mobil tangki

Sopir bertanggung jawab untuk memastikan semua penumpang menggunakan sabuk pengaman. Harus ada tanda dan catatan pada paspor pengemudi untuk sopir sopir yang tidak menggunakan sabuk pengaman atau yang gagal untuk memastikan bahwa penumpang menggunakan sabuk pengaman di atas sabuk pengaman sudah tersedia

Aturan tentang sabuk pengaman ini, yaitu

- 1) Setiap kendaraan wajib memiliki sabuk pengaman
- 2) Jumlah sabuk pengaman harus sesuai dengan jumlah tempat duduk yang tersedia
- 3) Jenis sabuk pengaman yang diperkenankan adalah sabuk pengaman dengan 3 titik dan dapat terpasang kekanangan sabuk secara otomatis
- 4) Lebar sabuk pengaman adalah 5 inci
- 5) Pemasangan sabuk pengaman tidak boleh dihidupkan dengan bracket jika sehingga apabila jika patah akibat benturan maka penumpang masih dapat terlindungi oleh sabuk pengaman

- 6) Pengemudi wajib mengabdikan penumpang untuk memastikan sabuk pengaman sebelum memulai perjalanan

Sabuk pengaman untuk sopir dan penumpang harus memiliki konfigurasi 3-poin konfigurasi lebih dikenal gabungan antara pencabutan otomatis dan perlambatan yang meningkatkan mekanisme penguncian darurat, sering disebut sebagai "gigitan teresa". Hal tersebut merekomendasikan bahwa agvry hal menggabungkan pre-tensioner dimana pun kemungkinan

Walapun standar tentang sabuk pengaman sudah ada tetapi dalam kenyataannya perusahaan belum memiliki sistem pengawasan reguler untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman tersebut. Dari hasil pengamatan masih terlihat adanya awak mobil tangki yang ketika bertugas belum menggunakan sabuk pengaman. Perusahaan harus memastikan bahwa sabuk pengaman harus selalu digunakan, cara yang dapat digunakan untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman ini adalah:

- 1) Perjanjian pemakaian reguler dengan pengguna untuk mempromosikan sabuk pengaman
- 2) Pengawasan reguler di jalan harus dilakukan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh sopir dan penumpangnya
- 3) Pemeriksaan kendaraan harian untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu

B. Kejahatan Telepon Genggan

Handset atau telepon genggan merupakan alat komunikasi yang praktis karena dapat dibawa kemana-mana. Telepon genggan harus dapat dikontrol cara penggunaannya. Sekarang ini juga sedang diperhatikan

caradan dimana ponsel ini dipergunakan. Kenyataan ini menjadi perhatian umum. Meskipun meremehkan adalah hal kompleks yang hampir semua orang bisa melakukannya namun sangat sedikitnya waktu, begitu besar yang terkait dengan pengendalian kendaraan tersebut. etas dan umurnya kegiatan ini tidak memerlukan proses mental yang banyak. Elemen vital yang dapat memungkinkan para pengendara untuk terlibat dalam kegiatan paralel yang tidak berkaitan dengan mengemudi, seperti penggunaan telepon seluler meskipun ada bukti nyata bahwa kegiatan tersebut dapat mengakibatkan perhatian pengemudi dan dapat mempengaruhi kinerja dalam mengemudi.

Pemerintah sudah mengeluarkan peraturan baru yang melarang penggunaan ponsel saat berkendara. Peraturan ini dikeluarkan karena banyaknya kejadian kecelakaan yang diakibatkan penggunaan ponsel saat berkendara. Pemerintah juga menekan penggunaan ponsel saat berkendara melalui biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan menggunakan alkohol. Hal ini disebabkan karena mereka mengetik apa saja mengemudi. Jika hal tersebut dilakukan, maka hal itu berbahaya dibanding kamu memepori. Hal yang kemudian saat berkendara ini lah yang menjadi penyebab utama kecelakaan lalu-lintas.

Larangan penggunaan HP saat mengemudi secara spesifik tidak diatur dalam UU No 22 Tahun 2009. Tapi, pengendara (yang menggunakan ponsel) ini terkena pasal 101 ayat 1 tentang pengemudi yang mengemudi kendaraan dengan penuh konsentrasi. Pengemudi yang mengemudi dengan penuh konsentrasi mencakup melarang kegiatan-kegiatan yang mengganggu konsentrasi berkendara. Misalnya minum-minuman keras saat berkendara, menggunakan obat terlarang dan menggunakan HP. Kegiatan tersebut berpotensi menimbulkan kecelakaan lalu lintas. Selain

terhadap pelanggaran pasal tersebut diatur dalam pasal 263 UU yang sama, yakni denda maksimal Rp 750 ribu dan kurungan 3 bulan.

Pemerintah juga berusaha keras untuk memperbaiki tindakan yang salah dalam berlalu-lintas. Karena semakin berkembangnya zaman, tentunya semakin banyak pula kelalaian-kealalaian yang dibuat oleh masyarakat luas. Selama peraturan yang dibuat pemerintah adalah demi keselamatan yang lebih baik, tentunya peraturan tersebut tidak ada salahnya. Salasany tergantung pribadi masing-masing dari kamu semua.

Dari hasil temuan di lapangan Perseapan dilakukan *rigor on - phone off* sudah ada tetapi implementasinya kurang sesuai dengan yang seharusnya masalahnya pengujian tentang *rigor on - phone off* tersebut belum terpasang di di kawasan kendaraan dan selain itu ditetapkan metode yang sesuai untuk monitoring kepatuhan terhadap ketentuan tersebut harus sudah ditetapkan tetapi kenyataannya metode monitoring yang digunakan hanya dilakukan pada saat safety *briefing/safety talk*.

Penggunaan telepon genggam ketika mengemudi menimbulkan sebagai salah satu faktor penyebab kecelakaan lalu lintas. Pengemudi tidak boleh membuat panggilan ataupun menjawab panggilan dengan telepon genggam selama mengemudi.

Lingkupnya adalah semua pengemudi/waktu. Supaya tidak boleh membuat panggilan ataupun menjawab panggilan dengan telepon genggam (termasuk SMS dan penggunaan *hand free*) selama kendaraan yang di kendara beroperasi, termasuk panggilan ketika berhenti di lampu merah.

Selain mengganggu konsentrasi dalam mengemudi, ternyata dapat mengakibatkan kebocoran terutama pada mobil target karena *handphone* (HP) selain

mengeluarkan radiasi, juga mengeluarkan bunga api (mungkin kecil sekali, cuma berukuran 1 mikron = 1/100 mm). Percikan api ini timbul di sekitar anoda katil, akibat beda potensial tegangan yg cukup tinggi. Campa LED (Light Emitting Diode) pada HP juga mengeluarkan cahaya LED yg dipakai pada HP biasa, dengan LED yang dijual di pasaran elektronya LED pada HP ternyata 'telanjang' (langsung berhadapan langsung dengan udara bebas) beda dengan LED toko yang diberi selubung tabung dan plastik selubung filamenya terlindung. Pada saat LED memala, maka akan timbul pjar. Pjar dan percikan api dan katil ini yg kadang-kadang bikin orang menjadi berpikir jaman bahwa lampu akan meledak. Api sendiri karena api unsur atau sering disebut untuk ketiga unsur tersebut adalah segitiga api, dan ketiga unsur segitiga api, apa unsur sudah terpenuhi oleh HP yaitu sumber nyala sedangkan kedua unsurnya lagi adalah bahan bakar dan tiga oksigen (udara). Percikan api dan LED tersebut sebenarnya tidak cukup untuk menyala apa benar (beberapa C408012) di udara tersebut, api ini nyala itu udara yang ada sudah cukup jenis sekali dengan apa benar tersebut, maka akan terjadilah ledakan (ketakutan) sama juga dengan perlakuan bahan bakar lainya

Langkah-langkah yang lebih luas diperlukan untuk mengurangi trauma jalan terkait dengan penggunaan ponsel saat mengemudi. Keselamatan berkehidupan telah menjadi fokus utama gangguan akibat. Ada beberapa bukti bahwa penggunaan ponsel saat mengemudi meningkatkan risiko kecelakaan. Sebuah studi di Belanda Baru mengkonfirmasi bahwa kecelakaan yang melibatkan pengguna ponsel sekitar 0,1% dari seluruh kecelakaan yang dilaporkan dan pelanggaran empat kali lipat risiko kecelakaan lebih dilaporkan dalam beberapa penelitian epidemiologi

untuk menggariskan kedua pengguna dan hand-free. Peningkatan risiko ini sama besarnya dengan yang berhubungan dengan konsentrasi alkohol darah 0,08%. Beberapa penelitian epidemiologi telah melaporkan data tentang risiko kecelakaan meningkat terkait dengan paparan pengemudi. Studi psikologi terkontrol, dilakukan terutama di simulator, telah menunjukkan gangguan terkait dokumentasi dalam berkendara korelasi dengan penggunaan ponsel yang tampaknya mendasari kenaikan risiko kecelakaan. Taylor dan rekan mengamati 17.000 Pengemudi di 12 tempat jalan metropolitan di Melbourne pada Oktober 2010. Secara keseluruhan, 1.85% dari pengemudi (315) diamati menggunakan telepon genggam. Pengemudi yang lebih tua memiliki tingkat presentase yang lebih rendah dibandingkan Pengemudi setengah baya atau muda. Dalam edisi ini Journal McEvoy dan rekan melaporkan survei cross-sectional untuk mengeksplorasi penggunaan dan efek dari ponsel saat mengemudi untuk pengemudi di New South Wales dan Australia Barat. Peserta 1347 pengemudi berkecambah berusia 18-65 tahun. Sementara mengemudi, sekitar 57% dari pengemudi yang sambil menggunakan ponsel (39% dari telah menggunakan telepon genggam) dan 12% telah menulis dan mengirim pesan teks. Para peneliti memperkirakan bahwa, untuk semua pengemudi berusia 18-65 tahun di kedua negara bagian Australia, sekitar 1% memiliki risiko kecelakaan saat menggunakan ponsel dan, pada tahun sebelumnya, sekitar 3% akan mengambil tindakan mengelak untuk menghindari kecelakaan karena menggunakan telepon mereka (<http://planning.blogsport.co.uk/2012/11/teknik-keamanan-jalan-atau.html>, diakses 23 April 2018).

Penggunaan ponsel di jalan raya dapat mengakibatkan konsekuensi yang merugikan, termasuk trauma. Ada beberapa saran untuk pengguna ponsel untuk

meminimalkan efek yang berpotensi merugikan dan gangguan dengan

- a) Menggunakan *hands-free*, memastikan perhatian dan membuat panggilan saat stasiun busan & lampu merah biasanya
- b) Menghindari melakukan panggilan dalam lalu lintas padat atau kondisi cuaca buruk
- c) Hindari emosi dalam percakapan dan tidak menggunakan layanan pesan untuk marah-marah
- d) Merapi dengan aman ketika berbicara sewaktu sedang menggunakan ponsel jika darurat
- e) Jangan menggunakan fitur telepon, mencatat nomor telepon, atau membaca atau mengirim pesan teks saat mengemudi
- f) Menyeritahu penyetop anda ketika di telepon dan menggunakan telepon untuk memeri busan dalam kondisi darurat.

Pada tingkat yang lebih luas, ada ruang untuk penanggulangan lebih lanjut dalam masalah penggunaan telepon genggam ini dan pembuat kebijakan harus memiliki banyak strategi yang meliputi:

- 1) Pengumpulan data untuk lebih mengklarifikasi menggunakan ponsel sebagai faktor dalam kecelakaan
- 2) Kampanye publik untuk meningkatkan kesadaran risiko, terutama untuk penggunaan *hands-free* telepon dan pesan teks
- 3) Pelatihan untuk secara optimal untuk pengemudi untuk menggunakan *hands-free*
- 4) Perundang-undangan dan penegakan hukum yang melarang semua orang dalam kendaraan menggunakan ponsel perlu ditingkatkan
- 5) Desain telepon dengan memperbaiki desain eksekutif dan *Android* dan *portable hands-free* telepon untuk mengurangi gangguan

- 6) Desain kendaraan melalui penggunaan *in-vehicle navigation* di *Android* kendaraan untuk mencegah akses ke fungsi telepon dan kontrol ketika potensi gangguan diperkirakan akan tinggi
- 7) Amalia keamanan sebagai kewajiban perawatan, mengembangkan, menerapkan dan menegakkan kebijakan perusahaan pada penggunaan telepon seluler saat mengemudi
- 8) Penzitan dalam hal memberikan informasi tentang risiko penggunaan ponsel saat mengemudi di buku pedoman peraturan

Penggunaan telepon seluler saat mengemudi perlu penanganan yang serius karena akan terus memberikan kontribusi trauma terhadap jalan raya dan harus dikembangkan serta diimplementasikan dan dievaluasi dengan benar terutama di perusahaan.

11. Kebijakan Obat-obatan dan Alkohol

Dari hasil seminar di lapangan merumuskan bahwa aktivitas *spot check* secara random kepada pengemudi sudah sesuai karena dilakukan mencakup minimal 10% dari pengemudi setiap bulan namun perlu ditambah kebijakan *spot check* jika terdengar isu atau ada potensi masalah (su penyalahgunaan obat-obatan dan alkohol semacam itu)

Penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran mengenai pelayatgunaan alkohol dan obat terlarang kebijakannya sudah ada tetapi belum sesuai karena bobot sanksi jika terjadi pelanggaran tidak ditetapkan secara memadai

Di beberapa negara yang melaksanakan pengukuran tingkat mabuk, ditemukan bahwa sampai dengan seperempat kecelakaan fatal di jalan diakibatkan oleh alkohol. Alkohol mengurangi kemampuan mengemudi yang aman karena mengganggu koordinasi,

mengganggu kemampuan untuk mengambil keputusan dan membuat waktu reaksi menjadi lambat. Bahkan sejumlah kecil alkohol dapat mengganggu kemampuan seperti anak memili performansi mengemudi secara keseluruhan tidak boleh mengoperasikan kendaraan ketika diaruh pengaruh alkohol, obat-obatan, nikotin, atau dalam proses pengobatan yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk mengoperasikan kendaraan dengan aman.

Alkohol dan obat psikotropika dapat mempengaruhi ke dalam darah dan gejala cepat ke otak bagian tubuh yang mempengaruhi kemampuan untuk membuat penilaian dan memproses informasi ini juga merusak kesadaran dan visi.

Jika mengkonsumsi alkohol tanpa obat tetapan ketika mengemudi, pengemudi akan merasa sulit untuk:

- 1) Mereduksi kecepatan kendaraan.
- 2) Menilai jarak antara mobil dengan mobil lainnya.
- 3) Mengontrol sinyal pemberitahuan lampu, pedal kaki dan posisi bahaya lainnya.
- 4) Berkonsentrasi pada tugas mengemudi.
- 5) Menjaga keselamatan.
- 6) Tetap tenang saat mengemudi.

Alkohol juga memberikan rasa palsu percaya diri. Pengemudi dapat mengambil lebih banyak risiko dari biasanya dan perlu diperbaharui bahwa alkohol mempengaruhi waktu reaksi dalam mengantisipasi keadaan berbahaya.

Perusahaan berkayakinan dalam pengoperasian truk tingkat BBM/Star text LVC, konsumsi alkohol dan penyalahgunaan obat-obatan tidak bisa diabaikan dan juga menghasilkan setiap upaya yang diharapkan driver obat yang memiliki potensi untuk mempengaruhi konsep mengemudi nya untuk melaporkan hal tersebut kepada manajemen perusahaan.

Tersebut juga diharapkan masing-masing perusahaan menetapkan kebijakan penyalahgunaan alkohol, obat-obatan dan zat lainnya dimana yang secara formal telah disarankan untuk semua personel langsung ataupun sub-kontraktor.

4. Forum Pengemudi

Dari hasil pertemuan di lapangan menunjukkan bahwa forum pengemudi sudah ada tetapi bentuknya informal. Forum pengemudi harus dibentuk secara formal untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan super dalam mempromosikan kinerja keselamatan. Termasuk berbagi pengalaman pribadi, pengakuan dari super bawahan sebagai dan lain sebagainya.

Perusahaan harus memiliki moto "Setiap Karyawan Adalah Safety Officer/Safety Professional". Karyawan dalam hal ini termasuk adalah pengemudi AMT sehingga keberadaan forum pengemudi secara formal dibutuhkan untuk mendukung terselenggaranya program K3. Melalui forum pengemudi ini setiap karyawan diberi tanggungjawab pada setiap untuk berpekerja dan mengingatkan setiap orang agar selalu mengutamakan safety. Moto bahwa "Setiap Karyawan Adalah Safety Officer/Safety Professional" mengandung arti bahwa safety bukan hanya hasil usaha individu, namun sebuah hasil usaha tim dan kita merayakan setiap keberhasilan pun sebagai suatu tim. Melalui forum pengemudi ini, setiap pengemudi dibebaskan untuk melaporkan atau memberikan saran langsung kepada koordinator safety kapanpun mereka bisa. Para pengemudi disarankan untuk bertanggungjawab terhadap keselamatan mereka sendiri.

Forum pengemudi juga merupakan bagian dan kampanye K3 yang memegang peran yang sangat penting karena merupakan salah satu sarana dalam menyampaikan informasi K3 kepada para pengemudi.

Femberikan peran pengemudi, wana juga adalah salah satu bentuk tanggung jawab perusahaan. Bidang K3 karena perusahaan bertanggung jawab dalam memberikan penanganan dan penanganan kepada semua pengunjung dengan cara mengadakan pertemuan-pertemuan, masalah-masalah diskusi-diskusi, pemisahan film, pameran, dan lain sebagainya, dan tentu pengunjung adalah salah satu untuk melaksanakan itu semua.

Forum pengemudi juga merupakan pembinaan dan safety talk. Safety talk merupakan salah satu cara perantara dalam upaya mencegah terjadinya bahaya di tempat kerja, serta berbagai masalah kesehatan dan kita diskusikan secara rutin maupun paksa, serta kemudian dapat dikendalikan dan diprediksi hal ini diskusi tersebut diharapkan dengan safety talk dapat meningkatkan pengetahuan tentang:

- 1) Meningkatkan pengetahuan pekerjaan yang berbahaya dan berbahaya serta pencegahannya

Semakin banyak melaksanakan tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan maka semakin pekerja semakin berpengalaman pula maka semakin familiar dengan tugas dan tanggung jawab tersebut sehingga semakin mengerti dengan kondisi lingkungan tempat bekerja dan akan dengan cara pula mengatasinya bila terjadi problem atau keadaan darurat.

- 2) Meningkatkan pengetahuan tentang prosedur kerja

Dari pengalaman-pengalaman selama ini semakin pekerja sering melakukan pekerjaan yang sama sehingga menjadi terbiasa dan membuat semakin menguasai pekerjaan itu, tetapi dalam proses menjadikan terbiasa dengan kemampuan itu dikarenakan sudah terbiasa melakukan pekerjaan menjadikannya lebih cepat dan sederhana dengan yang namanya prosedur kerja, sehingga itu akan

terhadap peralatan maupun manusianya. Apabila bekerja menggunakan prosedur pekerja akan terbiasa bila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, karena yang akan bertanggung jawab adalah yang menyiapkan, memeriksa dan melaksanakan prosedur tersebut.

- 3) Meningkatkan pengetahuan terhadap alat-alat pelindung diri.

Setiap pekerja mempunyai tanggung jawab yang sama untuk bekerja yang aman dan selamat. Pada dasarnya semua mengerti bahaya-bahaya yang mungkin timbul ditempat area kerja masing-masing dan alat-alat pelindung diri apa saja yang harus dipakai. Perusahaan telah menyediakan dan melengkapi perlengkapan dan kelengkapan alat pelindung diri, diharapkan dapat dipergunakan secara baik dan tepat.

- 4) Meningkatkan kemampuan berkomunikasi.

Didalam safety talk ini tanpa sadar pekerja juga belajar berkomunikasi, kapan harus mendengarkan kapan mengutarakan pendapat, jangan main peteng saja sebagai orang lain mengutarakan pendapatnya yang artinya bisa saja orang tersebut terganggu, terutama bila sedang bekerja komunikasi memegang peranan sangat penting, apabila menerima atau memberi perintah yang tidak jelas atau salah akibatnya bisa fatal komunikasi yang baik merupakan suatu manifestasi/cerminan dari kekritisan dan kebersamaan hingga akan menciptakan suasana yang tenang, hangat dan harmonis yang pada akhirnya akan menciptakan kebersamaan, sehingga dalam dalam bekerja sehari-hari akan terasa ringan dan nyaman.

Untuk hal-hal tersebut di atas maka forum pengemudi menjadi sesuatu hal yang memang harus diupayakan oleh perusahaan agar pengunjung dapat

berinteraksi untuk memisahkan jalur yang berkaitan dengan program K3 yang ada sehingga melalui forum pengemudi ini masalah akan menjadi budaya K3 yang bagi setiap pengemudi AMT.

2. Manajemen Risiko Perjalanan

Dari hasil temuan di lapangan diperoleh informasi bahwa semua kriteria dalam manajemen risiko perjalanan ini tidak sesuai dengan yang seharusnya, karena:

- Tidak ada perencanaan manajemen risiko perjalanan untuk rute perjalanan.
- Tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan.
- Tidak ada kartu rute (route card).
- Karena tidak ada kartu rute maka informasi tentang bahaya perjalanan & pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan.

Manajemen risiko keselamatan meliputi prosedur dan kegiatan risiko keselamatan. Tujuan manajemen risiko keselamatan adalah untuk menilai risiko yang ada dengan bahaya diidentifikasi dan mengesampingkan dan meniadakan efeknya dan tujuan yang dapat dicapai. Manajemen risiko keselamatan adalah komposisi dari proses manajemen keselamatan. Perencanaan dan pelaksanaan risiko perjalanan sebagai bagian dari manajemen risiko keselamatan merupakan bagian yang terkait dengan risiko dan langkah-langkah pencegahan di rute perjalanan distribusinya. Manajemen risiko perjalanan harus dikembangkan sebagai bagian dari program K3 yang ada.

Manajemen risiko perjalanan merupakan salah satu elemen yang berbanding dengan kondisi dan risiko dalam perjalanan perantara BBM dan kegiatan yang ada didalamnya yang juga salah satu dari pilar konsep dalam Sistem Manajemen Keselamatan (SMKTS) dan

SMKTD) dimana Pilar Manajemen Risiko Perjalanan meliputi elemen-elemen:

- Rencana manajemen risiko perjalanan untuk rute perjalanan BBM dapat bersumber dari peraturan nasional dan pihak berwenang setempat atau peraturan lainnya.
- Rencana tersebut termasuk identifikasi risiko dan bahayanya seperti luas jalan, tinggi jembatan, kondisi-pilang rel kereta api dan jembatan.
- Ada media untuk pengemudi berbagi informasi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk melakukan pencegahannya.
- Tersebut kartu rute (route card) yang memuat informasi potensi bahaya dan tindakan pencegahannya.
- Kartu rute mencakup rincian tentang tempat (titik) yang dicekupa dan tempat-tempat penting seperti pemadam kebakaran, rumah sakit, kantor polisi dan informasi lainnya sepanjang rute tersebut.
- Informasi detail dari kartu rute dan rencana pencegahannya dikomunikasikan ke pengemudi yang bersangkutan selama training maupun setelah training.

Kartu rute belum ada di perusahaan sebagai acuan dalam perjalanan bagi para pengemudi AMT. Kartu rute adalah dokumen yang digunakan sebagai bantuan untuk navigasi dan perencanaan rute, kartu rute harus ada untuk rute tertentu yang mempunyai potensi bahaya tetapi karena belum ada penerapan kartu rute sehingga tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan. Identifikasi proses berbahaya seharusnya dituangkan di dalam kartu rute untuk memberikan informasi kepada pengemudi mengenai potensi bahaya yang mungkin terjadi di sepanjang perjalanannya. Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan ini termasuk juga perjalanan dengan para pengemudi untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk memitigasinya.

Kartu rute busan hanya berisi tentang petunjuk na perjalanan karena sesungguhnya mengenai rute perjalan an guru pengemudi sudah memahaminya. Tetapi dalam konteks K3 kartu rute ini difokuskan kepada informasi informasi yang dibutuhkan untuk memberikan informasi mengenai potensi bahaya serta informasi-informasi lain yang dibutuhkan dalam mengatasi bahaya tersebut.

Untuk rute pengangkutan material berbahaya diperlukan beberapa informasi dan peraturan dari pihak yang berwenang seharusnya semua rute untuk pelagra harus dibahas detail dengan mempertimbangan lokasi dan risiko yang terkait dengan rute tersebut, pada dimintakan informasi seperti dari kepolisian, BKK, DLAIR, penda maupun pihak lain yang relevan untuk mengidentifikasi risiko dan batasan-batasan jalan koridor dan jembatan serta daerah-daerah yang akan berakut langsung, banjir dan kemlik sosial dan lain-lain.

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian, ini terjadi karena kurang atau tidak tersedianya data informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (uncertain) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Ketidakpastian yang menimbulkan kemungkinan menguntungkan dikenal dengan istilah peluang (*opportunitiy*), sedangkan ketidakpastian yang menimbulkan akibat yang merugikan disebut dengan istilah risiko (*risk*). Dalam beberapa tahun terakhir manajemen risiko terutama di bidang transportasi mendapat perhatian baik dalam perencanaan, praktik maupun pelaksanaan kerja. Hal ini secara konkret merupakan penguatan manajemen risiko perjalanan terutama dalam transportasi angkutan khusus (barang berbahaya).

Risiko harus dikelola karena risiko mengandung biaya yang tidak sedikit. Kejadian kecelakaan pada rute busan BBM masih saja terjadi yang menimbulkan kerugian. Kerugian langsung dari peristiwa tersebut adalah kerugian finansial akibat aset yang terbakar. Namun, jika

dilihat kerugian tidak langsungnya sebenarnya lebih parah yaitu timbulnya trauma yang akan mengganggu produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Risiko yang terjadi dalam proses bisnis transportasi mendistribusian BBM merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses organisasi, pengendalian risiko menjadi bagian yang tak terpisahkan dari tanggung jawab manajemen, dalam memastikan tercapainya sasaran organisasi. Sebagai pengendalian risiko dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen, karena semua risiko yang dapat menghambat proses organisasi telah diidentifikasi dengan baik maka cara untuk mengatasi gangguan kelancaran proses organisasi telah diantisipasi sebelumnya, sehingga bila gangguan tersebut memang terjadi maka organisasi telah siap untuk menanganinya dengan baik.

Karena tidak adanya kartu rute yang ditetapkan oleh perusahaan. Maka rincian tentang potensi bahaya di sepanjang rute perjalanan tidak ada begitu saja dengan tempat istirahat yang disetujui dan tempat-tempat penting seperti pemadam kebakaran dan rumah sakit sepanjang rute tersebut tidak tercatat sehingga pengemudi tidak memiliki informasi mengenai tempat-tempat istirahat dan tempat-tempat penting yang dibutuhkan ketika terjadi kondisi bahaya.

Karena tidak ada kartu rute maka informasi tentang bahaya perjalanan dan pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan informasi detail dari kartu rute dan rencana pencegahan harus dikomunikasikan kepada pengemudi yang bersangkutan selama training maupun briefing ataupun dalam forum tertentu secara berkala.

Rencana manajemen risiko perjalanan bersumber dari peraturan nasional dan pihak berwenang setempat dalam rute pengangkutan material berbahaya. Untuk mengidentifikasi risiko dan batasan-batasan di jalan yang mungkin dilalui oleh aturan-aturan di terencana dan

jembaran. Dalam hal betanai-betani tersebut di atas, jika rute yang bahaya-bahaya di planya yang warnanya kuning.

3. Manajemen Kendaraan dan Peralatan Kendaraan

- a. Sudah ada sistem untuk memastikan semua kendaraan sesuai dengan produk yang diorgan. ditarget dan dituntut tetapi harus dipastikan adanya *back up plan*. jika tidak ada sistem yang dimaksud di atas bisa dapat memastikan spesifikasi berat, dimensi, konfigurasi kargo untuk loading/unloading, para memonitoring kondisi dan *critical stress* dan sistem tersebut harus dapat memastikan bahwa semua kendaraan sesuai dengan peruntukannya (beban, produk, *usage* apa saja) sebaiknya ada juga hal-hal yang berkaitan dengan manufaktur kendaraan.
- b. Kebijakan yang memertukan proses review terkait dengan modifikasi kendaraan belum dibuat/revisi diperlukan sebagai bagian dari sistem manajemen K karena modifikasi kendaraan yang sering bisa berakibat tidak terpenuhinya standar keamanan kendaraan yang berpotensi terjadinya kondisi tidak selamat. Review ini perlu dilakukan guna memastikan perubahan/modifikasi tidak menimbulkan safety kondisi yang tidak aman/haluk besturnya safety issues (pergantian ukuran velg maupun ban, karoseri, kaca, sistem navigasi, tangki dan konfigurasi ukuran badan kendaraan).
- c. Belum ada standar kendaraan yang sesuai dengan peraturan perundangan dan standar keamanan sesuai dengan UU Lalu Lintas No.22 Tahun 2009 (mencakup lingkungan dan keselamatan) serta peraturan perbantuan, jika ada kendaraan diluar standar minimum peraturan harus ada bukti keabsahan dari pihak yang memiliki otoritas.
- d. Pemeliharaan belum mengikuti standar manufaktur atau standar kendaraan yang ada.

6. Kendaraan memiliki jadwal pemeliharaan sesuai dengan interval berdasarkan KM perjalanan/ jam operasi dan atau waktu kalender namun bukti dokumentasi kurang menunjukkan kemampuan dalam hal pemeliharaan kendaraan.

1. Sistem untuk merekam dan melacak kendaraan yang rusak, termasuk untuk mengoperharki kerusakan tersebut perlu penyesuaian sehingga perlu perbaikan dalam hal monitoring pelaporan dan tindak lanjutnya (*corrective dan preventive action*)
2. Penetapan kriteria untuk perbaikan kerusakan harus berdasarkan kriteria kerusakan tetapi belum dibuatkan standar kriteria kendaraan mana yang dikategorikan rusak serta inspeksi dan perbaikannya
3. Penetapan kualifikasi teknis jika perbaikan dilakukan oleh internal pasikan memiliki kualifikasi sudah ditetapkan oleh perusahaan. Belum ada matriks kompetensi personal dan
4. Analisa kesenjangan harus dilakukan di setiap lokasi mobil tangki antara spesifikasi minimum kendaraan dan kondisi kendaraan yang digunakan sekarang. Memerit keterangan antara sudah dilakukan tetapi tidak ada bukti dilakukannya analisa kesenjangan spesifikasi kendaraan di setiap lokasi mobil tangki
5. Belum ada prosedur pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi (*pre-trip inspection* dan setelah pengiriman) yang ada hanya pemeriksaan rem, ban dan acc. seharusnya ada intruksi kerja, daftar periksa harus tersedia mencakup komponen-komponen dan fungsi keselamatan yang mencakup bahan bakar, cairan pendingin, roda/ban, spion, kaca, wiper, lampu-lampu, klakson, rem, informasi dashboard, timing, termasuk kondisi tanki (BEM maupun SBC) dan juga pengemudi.

- k. Kriteria kebijakan, manajemen dan prosedur yang menjadi beberapa kriteria kerangka bar untuk dapat diganti, termasuk aspek dan persyaratan (misalnya keselamatan (L600) mengenai pada SNI standar 6-09-2002 (truk dan bus), penggantian jenis bus yang sesuai dipatu ketentuan jumlah penumpang, pemecahan bus ganda berdasarkan peraturan yang sama untuk masing-masing bus, perubahan mengenai sekam angin pada bus serta peraturan mengenai perbaikan vulkanis. Pada perbaikan secara keseluruhan dalam ran manajemen sistem layanan yang berkaitan dengan pembuatn info dan bus, informasi bus pada kendaraan, informasi driver, kelas dan beban angin yang diperbolehkan pada bus serta bus vulkanisir dari vendor.
- l. Akses pendarat dan maning kendaraan (kondisi kendaraan) sudah ada dan sesuai dengan aturan yang ada harus dimasukkan dalam aspek-praktik kendaraan dan sebaiknya aturan dan Peraturan dituangkan dalam sistem di perusahaan.
- m. Mekanisme/aturan, apabila terjadi perubahan spesifikasi kendaraan tidak secara kasat mata dikomunikasikan, mengingat aturan prosedur telah ada secara tertulis dalam bentuk prosedur baku.
- n. KIR: sudah dilakukan sesuai dengan jadwal dan dipastikan tidak boleh ada perundian KIR yang berakibat terbentanya operasi mobil tangki (termasuk tangki)
- o. Penetapan kualifikasi personel yang melakukan perawatan pemeliharaan dan perbaikan maupun modifikasi sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan. Kualifikasi personel belum dibuat dengan pertimbangan kompetensi (pendidikan, keterampilan, pengalaman).
- p. Pemesanan perawatan mengenai fasilitas kerja untuk service (berlaku juga untuk seluruh bus memiliki fasilitas yang memadai dan sehat kondisi

- yang ada kondisi fasilitas pemeliharaan kendaraan dan pemadanya masih perlu perbaikan
- q. Belum ada penetapan format prosedur penggantian kendaraan/waktu secara periodik dan berikut kriterianya namun demikian sudah ada prosedur penggantian unit kendaraan secara periodik dengan pihak ketiga.
 - r. Perbaikan bersama-sama dengan perusahaan transportasi harus menyesuaikan pedoman peralatan untuk memastikan semua alat pelindung diri dan pakaian pelindung disediakan untuk semua AMT dan juga semua. Penerapan kebijakan peralatan keselamatan sudah dilaksanakan, dipahami dan dilaksanakan dengan efektif, tidaknya adalah ketersediaan alat pelindung diri dan pakaian pelindung untuk semua pengemudi dalam jumlah yang sesuai, ketersediaan APD (Alat Pelindungan Diri), peralatan P3K dan APAR (Alat Pemadam Kebakaran) yang seragam APD sekaligus disediakan untuk semua. Namun demikian hasil pengecekan di lapangan menunjukkan banyak APD dan APAR kondisinya rusak dan komponennya hilang dan alat P3K tidak lengkap dan sudah habis tetapi secara keseluruhan jumlahnya cukup tetapi lokasi peletakan APAR masih belum sesuai (diletakkan di luar-kabin kendaraan).
- Manajemen armada (kendaraan) termasuk kendaraan bermotor komersial seperti mobil, pesawat (pesawat), helikopter dll, kapal, van dan truk, serta kereta api. Manajemen armada (kendaraan) dapat mencakup berbagai fungsi, seperti pemeliharaan kendaraan, perawatan kendaraan, keamanan kendaraan (pelacakan dan diagnosis), manajemen pengemudi, manajemen kecepatan, manajemen bahan bakar dan kesehatan dan manajemen keselamatan. Manajemen armada adalah fungsi yang memungkinkan perusahaan yang mengendalikan transportasi dalam bisnis untuk mengurangi atau meminimalkan risiko yang terkait dengan investasi

kendaraan, meningkatkan efisiensi, produktivitas dan mengurangi transportasi dan staf secara dramatis. Biaya perusahaan, memberikan kepuasan 100% dengan peraturan pemerintah (bagas parawatas) dan masih banyak lagi.

Sebuah sistem harus ada untuk memastikan semua peralatan sesuai dengan profil yang diinginkan, diorganisir dan diangkat. Semua peralatan harus sesuai dengan peraturan, perundang-undangan dan standar nasional. Peralatan tersebut harus di rawat agar kendaraan juga dan "sop dipakai". Pastikan di dalam sistem untuk merekam dan melaporkan peralatan yang rusak, dimana termasuk kriteria untuk memperbaiki kerusakan tersebut. Pedoman tentang alat pelindung diri minimum yang dibutuhkan harus diatur untuk semua perusahaan transportasi truk (angk) BBM/alat angk LPG, dan ketetapan ketetapan untuk setiap alat pelindung diri (APD) tersebut.

Langkah manajemen kendaraan dan prosedur keselamatan ini adalah:

- a. Analisa kesenjangan harus dilakukan di setiap titik mobil (angk) antara spesifikasi minimum kendaraan dan kondisi kendaraan yang digunakan sekarang.
- b. Kendaraan harus di rawat minimal sesuai dengan rekomendasi manufaktur.
- c. Kendaraan harus diperiksa sebelum berangkat setiap hari.
- d. Perusahaan harus memiliki kebijakan tentang hal dimana termasuk prosedur inspeksi rutin, perubahan dan manajemen.
 - 1) Frekuensi inspeksi dan penggantian
 - 2) Tipe ban dan penggunaan di medan tertentu
 - 3) Penggantian ban (periksa berdasarkan pemakaian yang sama untuk masing-masing ban)
 - 4) Peraturan mengenai tekanan angin pada ban
 - 5) Peraturan mengenai perbaikan dan vulkanisasi.

Dalam hal peralatan keamanan adalah tanggungjawab pihak operasi untuk memastikan bersama dengan perusahaan transportasi untuk memastikan semua alat pelindung diri dan pakaian pelindung disediakan untuk semua pengemudi.

Alat pelindung diri adalah perlindungan terhadap orang kerja melalui usaha-usaha teknik pengaman tempat dan lingkungan kerja dengan menggunakan alat-alat pelindung diri agar tercipta suasana kerja yang aman dan nyaman sehingga terciptanya suatu produktivitas kerja.

Alat-alat pelindung diri umumnya adalah untuk melindungi pekerja dari bahaya-bahaya yang mungkin melimpasnya sewaktu menjalankan pekerjaan. Adapun fungsi dari alat pelindung diri (APD) untuk mengisolasi tenaga kerja dari bahaya di tempat kerja.

APD bukanlah pengganti untuk kontrol rekayasa yang efektif maupun kondisi dan praktek kerja yang aman. APD hanya akan melindungi pekerja dari cedera namun tidak mencegah terjadinya insiden.

4. Manajemen Kontraktor

Upaya-upaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang dilaksanakan di suatu tempat kerja merupakan tanggung jawab semua pihak, baik dari pihak manajemen perusahaan maupun pekerja. Pekerja disini tidak hanya terbatas pada personel dari perusahaan yang bersangkutan namun juga personel dari luar perusahaan (bantu, pekerja kontraktor, atau pemasok).

Saat ini dimana banyak perusahaan yang menjalankan aktivitasnya dengan memanjak perusahaan kontraktor/subkontraktor sebagai pelaksana pekerjaan maka upaya K3 perusahaan juga harus meliputi pertimbangan risiko K3 dari aktivitas yang mereka lakukan.

Sebagai bentuk kepedulian pemerintah terhadap para pekerja di Indonesia khususnya pekerja yang mempunyai potensi bahaya yang sangat besar seperti di sektor industri,

pertambahan, OI & Go, kontraktor, ME, dll. Setelah tahun tersebut pemerintah aktif mengkampanyekan sistem keselamatan kerja (SMK3) bahkan demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh pemerintah terhadap SMK3 ini pada tahun 2012 pemerintah telah mengeluarkan PP no. 10 yang mengatur implementasi SMK3. Dengan keluarnya PP ini mendorong para pelaku industri dan jasa untuk mulai akan arti penting SMK3. Bahkan pada sektor pertambangan, OI & Gas mewajibkan semua mitra kerjanya untuk mempunyai persyaratan minimal yaitu yang bisa diadopsi dengan CSMS (Contractor Safety Management System) dan sistem K3LL (keselamatan dan keselamatan kerja bidang lingkungan). Dokumen CSMS/K3LL ini wajib untuk perusahaan yang ingin menjadi mitra kerja di sektor tersebut diatas. Pada prinsipnya Dokumen CSMS/K3LL mengacu pada sistem HSE (sistem keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan atau OHSAS 18001 & ISO 14001) dimana prosedur-prosedur inti yang ada dalam sistem HSE tersebut diambil sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan K3 masing-masing perusahaan yang menerapkan CSMS/K3LL, kepada mitra kerjanya, oleh karena pertanyaan dalam dokumen CSMS/K3LL ini berbeda-beda namun tetap mengacu pada sistem HSE.

Dengan menerapkan CSMS, maka diharapkan nantinya dapat mengurangi tingkat angka kecelakaan terhadap pekerja, fasilitas operasi dan lingkungan, menjaga reputasi perusahaan, memenuhi semua persyaratan, memenuhi persyaratan HSE yang ada serta meningkatkan kinerja kontraktor.

Ditamping itu akan didapatkan berbagai keuntungan lain dengan menerapkan CSMS diperusahaan misalnya safety expectation dan operator dapat dipahami secara jelas sebelum pekerjaan dimulai, meningkatkan program HSE, kerjasama yang lebih baik antara operator dan kontraktor

pekerjaan terhadap manung program bagi pekerjaan, serta meningkatkan produktivitas, kemandirian dan efisiensi.

Dengan CSMS ini diharapkan hasil pekerjaan kontraktor sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan yaitu No defect, No work, No harm to people, No damage to equipment dan No delay to environment.

Dan harapan tersebut diatas hanya dapat dicapai jika kontraktor memiliki perencanaan, komunikasi, dan manajemen pekerjaan yang baik. Pihak perusahaan yang memberikan pekerjaan dapat membantu dan mengarahkan kontraktor dalam menerapkan CSMS.

Implementasi sistem manajemen pengelolaan aspek K3 bagi kontraktor atau Contractor Safety Management System (CSMS) bertujuan untuk meminimalkan kerugian. Sistem manajemen ini juga bertujuan untuk menjamin bahwa semua aktivitas tersebut selaras dengan kebijakan dan ketentuan K3 perusahaan yang berlaku.

CSMS ini perlu dioptimalkan mengingat AMT yang dipertanyakan berasal dari sistem yang pihak ketiga. CSMS yang dilakukan pada hari ini memenuhi kesesuaian dengan semua undang-undang dan peraturan tentang K3 yang ada di Indonesia namun dalam beberapa hal implementasinya masih belum sesuai. CSMS terkait dengan unsur-unsur sebagai berikut:

4. Sistem Manajemen Kontraktor

Dari hasil evaluasi, sistem manajemen kontraktor ini sudah sesuai dengan yang seharusnya karena sudah ada kegiatan pengelolaan kontraktor sesuai dengan kebijakan perusahaan yaitu:

- 1) Ada monitoring kinerja HSE kontraktor, monitoring dilakukan terhadap kepatuhan kontraktor terhadap kontrak kerja dan pemenuhan peraturan perusahaan khususnya mengenai program K3
- 2) Pemantauan kapasitas HSE ke kontraktor dalam proses procurement sudah dilakukan

- 3) Program manajemen kontraktor diberlakukan sama selama kontraktornya (bukan hanya kontraktor yang memiliki pekerjaan saja)
- 4) Kebijakan kerjasama dengan kontraktor dalam rangka pendak (spot kontraktor) sudah memenuhi persyaratan HSE.

Kontraktor adalah kunci dari kinerja kita, dan kita harus menilai kemampuan dan kompetensi mereka untuk melaksanakan pekerjaan kita. Kita akan bekerja sama dengan mereka untuk memastikan ekspansi HSE kita sejalan. Kita akan memonitor kinerja HSE kontraktor dan mitra kerja, dan memastikan procurement dan management proses kita mengahang ketegapan untuk menyampaikan ekspansi HSE kita.

Salah satu dari program manajemen HSE kontraktor adalah untuk menyediakan pekerja yang tepat, pelatihan dan mendukung lingkungan hidup, sehingga pengemudi yang di kontrak adalah pengemudi yang bertanggung jawab, pengemudi yang aman, dan bisa membuat perbedaan di jalan raya. Selama menjalankan program ini, kita harus terus bertanya pada diri-pribadi kita "apakah hal ini berpengaruh positif pada sikap dan kinerja pengemudi?"

Program manajemen kontraktor yang baru ditapkan pada kontraktor yang proyeknya besar dan kontraknya utama yang khusus yang perjanjian dengan perusahaan lebih dari 12 bulan.

Selama perusahaan tidak mengelola distribusi, kita harus menyalurkan ekspansi dan memastikan diri sendiri bahwa mereka mampu memenuhi ekspansi tersebut. Dalam kondisi ini, banyak alat dan proses yang bisa digunakan. Sedangkan untuk kontrak jangka panjang dan kerjasama antara perusahaan dan kontraktor lebih diutamakan dan didorong, banyak harus

perusahaan menggunakan kontraktor jangka pendek (spot).

Untuk memastikan hasil terbaik dimana digunakan spot kontraktor, elemen-elemen kunci dari program manajemen HSE kontraktor harus di aplikasikan sesuai dengan kebutuhannya.

h) Tahapan-tahapan Manajemen HSE Kontraktor

Secara umum tahapan manajemen HSE kontraktor sudah sesuai karena program manajemen HSE kontraktor sudah dipromosi dan sudah ada penetapan perangkat modal tinggi sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor meliputi *Contractor Road Safety Policies* serta prosedur dan standar untuk persyaratan pengemudi, jam kerja pengemudi, tanggapan darurat, proses pemeliharaan dan prosedur pelaporan. Tetapi tahapan manajemen HSE kontraktor masih ada yang kurang sesuai karena tidak ada informasi tentang tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE.

CSMS pada prinsipnya adalah kontraktor yang akan mengerjakan pekerjaan harus melewati tahapan. Dalam CSMS para kontraktor yang akan mengerjakan pekerjaan harus melewati tahapan pra kualifikasi, kualifikasi dengan penilaian tidak sekedar pada aspek finansial dan teknis, tetapi juga aspek HSE-nya. Hingga akhirnya ditetapkan sebagai pemenang pelaksana pekerjaan. Tetapi sebelum melakukan operasi, tetap harus diawali dengan *pre job meeting* dilanjutkan *on going* *process monitoring*, hingga *project evaluation*. Ini menjadi serangkaian langkah strategis kita untuk meningkatkan budaya safety di kalangan kontraktor.

Perusahaan Jucunyo sudah melaksanakan seluruh tahapan pada mekanisme CSMS, mulai dari *pre assessment*, pra kualifikasi, seleksi, *PJA* *Pre Job Meeting*, *work in progress* dan *final evaluation*.

Evaluasi asistensi dari program manajemen HSE kontraktor sebelum tahap prokualifikasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- d) Surat pemberitahuan ke kontraktor
- e) Kuesioner *self-assessment*
- f) Penawaran peringkat resiko
- g) Ekspektasi HSE utama

Pada tahap pra kualifikasi, perusahaan akan melihat kemampuan calon kontraktor di sisi safety, tidak hanya aspek kemampuan teknis dan keuangan saja seperti biasanya berlaku. Kontraktor harus memiliki peralatan safety. Ada kesediaan *contractor safety plan* dalam buku petunjuk yang berjudul *Contractor to be Safety Program Implementation* yang dikeluarkan oleh Perantara sebagai perusahaan pemberi kerja ditinjau BBM.

Untuk memastikan hasil terbaik dalam solusi digunakan *safety* kontraktor, elemen-elemen kunci dari program manajemen HSE kontraktor harus diaplikasikan sesuai dengan kebutuhannya.

Program manajemen HSE kontraktor tidak hanya BBM dan/atau LVC terdiri dari beberapa tahapan yang mengaitkan manajemen perusahaan untuk bekerja dengan kontraktor agar rencana berjalan efektif dan menyelesaikan pekerjaan yang konsisten dengan ekspektasi HSE.

Sebagai bagian dari solusi, setiap calon kontraktor atau pesertatender harus mengajukan proposal safety dalam proposal teknis. Calon kontraktor harus mengajukan HSE Plan.

Dalam sistem CIMS, setelah ditentukan peserta tender, kontraktor yang menang harus memiliki tahapan selanjutnya, yaitu pra *job safety* sebagai persiapan pekerjaan. Setelah dapat pekerjaan, perusahaan akan menilai persiapan pekerjaan kontraktor yang disusun ke dalam sebuah *safety file*. Sehingga dalam

pelaksanaan pekerjaannya akan benar benar siap. Ada beberapa form yang harus diisi yang perlu disepakati dengan pihak perusahaan bahwa kontraktor sudah siap kerja.

Tahap selanjutnya adalah *Work in Progress*, kontraktor dalam pelaksanaan pekerjaannya harus selalu memberikan laporan mengenai implementasi safety.

Tahap terakhir adalah *Final Evaluation* akan ditentukan bagaimana kinerja atau kinerja kontraktor dalam penerapan HSE. Jika dalam pekerjaannya banyak terjadi pelanggaran *safety*-nya, tidak disiplin, ada insiden, dan sebagainya, kualifikasinya bisa saja turun dari *high* menjadi *medium* dan sebaliknya. Nilai akhirnya kualifikasi bisa dilihat dan kinerjanya.

Ketersediaan perangkat yang terdiri dari *Contractor Work Safety Policies and Standards and Procedures (PSP)* menjadi hal yang sangat penting dalam tahapan manajemen HSE kontraktor ini. PSP tersebut berisi tentang standar dan ekspektasi untuk para pengemudi, juru kerja, manajemen, tanggung jawab, proses pemeliharaan dan panduan pelaporan, dan lainnya. PSP harus sesuai dengan tujuan, berdasarkan resiko-resiko yang terlibat.

Ada satu hal yang perlu diperhatikan dan mendapat perhatian dari perusahaan kepada kontraktor karena perusahaan selama ini tidak mengetahui rencana dari pengemudi yang didapat dari pihak ketiga dan selamanya pihak ketiga sebagai kontraktor bertanggungjawab terhadap sub-kontraktornya (jika ada) untuk memenuhi ekspektasi perusahaan. Tetapi tidak ada dokumen yang ditetapkan secara tegas mengenai tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE.

c. Vetting dan Seleksi

Dari hasil temuan di lapangan tentang vetting dan seleksi kontraktor ini ada beberapa hal yang sudah yang sudah sesuai dan ada juga yang tidak sesuai. Hal-hal yang sudah sesuai dengan kriteria adalah:

- 1) Vetting dan seleksi dilakukan untuk kontraktor lama atau yang baru, pada intinya vetting dan seleksi ini dilakukan untuk memilih kontraktor mana yang akan diberikan kontrak kerja (dipakai). Setiap akan melakukan kontrak kerja dengan pihak ketiga perusahaan harus melakukan proses vetting dan seleksi ini bagi seluruh calon kontraktor baik yang lama maupun baru. Kontraktor lama tidak diberikan kemudahan persyaratan baik persyaratan teknis maupun administratif, semua kontraktor diperlakukan sama dengan asas keadilan dan transparan.
- 2) Self Assessment dilakukan melalui kuisiton Perusahaan membagikan kuisiton kepada calon kontraktor untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan (kuisiton) yang menggambarkan penilaian mereka sendiri terhadap kinerja K3 mereka. Hasil kuisiton ini nanti akan dibandingkan dengan jawaban di lapangan untuk memeriksa apakah hasil kuisiton yang ada sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
- 3) Informasi yang tersedia dari kontraktor mencakup jenis hasil kuisiton self assessment, peringkat kontraktor melalui informasi lokal, peringkat risk ranking untuk memasukkan kontraktor dalam kategori rendah/ sedang/ tinggi dan penilaian fasilitas safety dan operasi HSE kontraktor. Informasi ini kemudian diinput ke dalam sistem. Penilaian risk ranking dilakukan dari beberapa komponen resiko yang kemudian komponen-komponen ini akan diberikan bobot, bobot serta skor penilaian. Selanjutnya perusahaan akan memiliki daftar perusahaan berdasarkan

melihat resiko dari aspek K3 mulai dari ranking yang tertinggi sampai yang terendah. Ranking ini yang nantinya akan menjadi salah satu pertimbangan dalam seleksi kontraktor.

- 4) Pembuatan Lepunasan seleksi dilakukan melalui tahapan: penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi.

Namun, selain hal-hal yang sudah sesuai di atas ternyata masih ada hal-hal yang belum sesuai dalam proses vetting dan seleksi ini, yaitu:

- a) Update register kontraktor tidak tersedia. Perusahaan seharusnya membuat register kontraktor yang selalu diperbaharui setiap tahunnya. Register kontraktor diperlukan sebagai basis data kontraktor yang akan selalu dipantau kinerjanya. Tidak adanya pemutakhiran data kontraktor ini berdampak pada sulitnya perusahaan untuk menilai perkembangan kinerja kontraktor dari tahun ke tahun. Register kontraktor ini sebaiknya terintegrasi di dalam sistem informasi perusahaan dalam sebuah basis data khusus yang harus selalu dimutakhirkan datanya sejalan dengan perkembangan kontrak kerja yang ada. Register kontraktor akan mempermudah kontraktor mana yang diizinkan mengikuti proses seleksi dan mana yang tidak.
- b) Tidak ada informasi tentang pemberitahuan ekspektasi HSE. Sesuai prosedur, ekspektasi HSE harus diberikan kepada calon kontraktor sebelum dimulainya proses seleksi, ini dimaksudkan agar calon kontraktor memiliki persiapan yang cukup untuk memenuhi standar HSE yang dipersyaratkan kepada calon kontraktor.

Perusahaan sebelumnya memiliki ekspektasi HSE yang ditinjau sesuai dengan kerumitan dan ini harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang ingin menjadi kontraktor di perusahaan.

Proses ketiga (pemeriksaan) dan seleksi adalah proses untuk memutuskan apakah perusahaan ingin mempertimbangkan melakukan pekerjaan/bisnis dengan kontraktor baru, atau tetap melaksanakan bisnis dengan kontraktor lama yang tidak memperbarui jaminan HSE. Pada titik ini, kontraktor tidak diizinkan untuk melakukan penawaran ataupun melaksanakan pekerjaan apapun untuk perusahaan. Review kinerja dan pengalaman HSE kontraktor terdahulu menjadi sumber informasi berharga.

Pada akhir tahapan ini, keputusan akan diambil apakah kontraktor tersebut masuk ke register kontraktor yang sukses/bisa, dimana kontraktor akan dipanggil untuk meninjau sebuah pekerjaan. Proses yang sama dapat diplikasikan untuk kontraktor lama dan kontraktor baru. Proses pengambilan keputusan ini melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) Pembentukan Ekspektasi HSE

Syarat yang berisi ekspektasi HSE, dasar HSE dan langkah-langkahnya seperti standar safety strategy dan kuesioner self-assessment. Syarat tersebut akan sedikit berbeda untuk kontraktor lama dan kontraktor baru.

2) Self-assessment

Kontraktor yang sudah dienkripsi oleh kontraktor, dikirim balik ke personal perusahaan yang ditunjuk sebagai evaluator register. Kuesioner tersebut bertanya tentang informasi dan data objektif.

3) Memeriksa informasi yang tersedia

Sejumlah langkah-langkah (beberapa mungkin dilaksanakan secara paralel) untuk mengelola dan meninjau data:

- a) Review hasil dari kuesioner self-assessment
- b) Konsultasi dengan "tweejen lokal", misalnya : *staff* lokal yang pernah menggunakan kontraktor tersebut sebelumnya, atau mungkin mengenai mereka atau reputasi mereka melalui informasi lokal/setempat.
- c) Sumber informasi lainnya di dalam perusahaan.
- d) Menggunakan informasi yang terkumpul ke dalam langkah a, b, dan c, dan posisikan kontraktor ke dalam pemodelan risk ranking sederhana untuk menestikan apakah aktivitas atau kontraktor termasuk kedalam kategori rendah, sedang atau tinggi.
- e) Setelah pengumpulan data (kuesioner self-assessment) dan penilaian risiko, kunjungan verifikasi ke kontraktor harus dilaksanakan untuk menilai fasilitas, sistem dan operasi HSE kontraktor. Kunjungan verifikasi harus jelas tujuannya. Audit yang dalam dan luas belum dibatalkan untuk sekarang. Kunjungan ini dapat menjadi titik awal proses perjanjian.
- f) Membuat keputusan seleksi, sudah tepatkah ?
 - a) Manajer yang bertanggungjawab terhadap lokasi/bisnis menyewa kontraktor membuat keputusan dan kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman.
 - b) Proses yang sama berlaku untuk kontraktor lama dan kontraktor baru.
 - c) Bila kontraktor berhasil melewati proses pemeriksaan dan seleksi, harus dimasukkan ke daftar kontraktor yang terakreditasi.

d. Penggabungan

Penggabungan adalah proses selanjutnya setelah perusahaan memilih kontrak. Proses penggabungan yang dilakukan perusahaan yang sesuai dengan IRI, yaitu:

- 1) Penetapan prosedur penggabungan terutama dengan manajemen perusahaan sudah dilakukan. Prosedur ini penting perannya untuk menjaga bagaimana kontraktor masuk ke dalam sistem pengendalian yang sudah ada di perusahaan, tetapi mitra kerja dan personel kerja memang struktur kontrakur mengikat prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan pemberi kerja.
- 2) Adanya *Contract Award Manger* (CAM) akan memudahkan proses. CAM adalah itu proses yang diwakili oleh kontraktor kepada pemberi kerja. Kebersihan CAM sangat penting perannya sebagai jembatan antara kontraktor dengan pemberi kerja.
- 3) Derajat CAM yang dituntut sesuai dengan yang dibayangkan yaitu memiliki hubungan dengan kontrakur dalam hal kerjasama pelaksanaan dan hubungan kerja dengan kontraktor serta memberikan kepercayaan dan respek, membudayakan budaya safety dan lingkungan kerja yang aman, melakukan analisa kesenjangan dengan kontrakur; mengidentifikasi pengawasaan, review kinerja, dan audit secara berkala, memastikan komitmen safety dan kualitas kontrakur; mengelola tindakan disiplin jika terjadi ketidakpatuhan terhadap persyaratan; serta membedakan tindakan atas nama kontraktor sendiri perusahaan.
- 4) Adanya program pelatihan khusus untuk CAM. Pelatihan untuk CAM dilaksanakan agar CAM dapat menjalankan perannya dengan baik. CAM harus memahami betul program K3 yang dianjurkan perusahaan dimana perusahaannya itu berada.

dijelaskan ke pihak-pihak di dalam kontrakur yang akan melaksanakan pekerjaan (dalam hal ini adalah pengemudi AMT).

- 4) Cakupan aktivitas dalam hubungan antar manajemen sudah ditetapkan yang meliputi penemuan *pre-bid* untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan manajemen ke depannya; tawaran verifikasi untuk membuat kesepakatan dalam bentuk *action plan* yang akan dicatat ke dalam kontrak; keputusan terhadap kesepakatan *action plan* sebagai *order* tinggi dan menengah dalam hal pelanggaran kontrak dengan mengimplementasikan proses pertimbangan dampak hukum dengan perubahan kontrak; menetapkan dan mengawasi *order* *plan* *Not OK*; memasukkan klausur HSE ke dalam kontrak-jika OK; kontrakur existing tempo kontrak formal secepatnya akan dibatalkan kontrak formal; pertemuan orientasi keselamatan untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan ke depannya yang diwakili oleh CAM dan perwakilan kontraktor.

Sejak perusahaan telah memutuskan dan memilih kontrakur, proses penggabungan dimulai. Proses ini mencakup usaha-usaha komunikasi untuk menggabungkan kontrakur truk tangki BSM dan stud *trial* LPG dan akhirnya pengemudi dimana pelaksanaan transportasi BSM bergabung kepada mereka. Kompetensi terpenting dari keberhasilan proses penggabungan adalah manajemen perusahaan harus menunjukkan kepemimpinan yang jelas dan konsisten di atas kontrak. Beberapa contoh, seperti:

- 1) Memberi contoh yang baik (sebagai contoh penggunaan *safety belt* dan penggunaan *helmet* program yang tepat).

- 2) Mendukung perilaku yang baik dan meminimalkan sikap tanpa toleransi yang melanggar nilai perilaku yang baik.

Tipe kepemimpinan ini akan menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung untuk hal perusahaan untuk bekerjasama dengan kontraktor guna keberhasilan implementasi program.

Sebagai tambahan, perusahaan dapat memonitor, track dan kinerja mereka dalam operasi kontraktor dengan memonitor perilaku perusahaan dengan kewenangan untuk mengelola hubungan ke kontraktor, termasuk kesiapan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kontraktor dalam batas waktu. Sebagai contoh dan praktik yang baik di perusahaan proses Contract Account Manager (CAM) seperti penjelasan di bawah ini, perusahaan dapat memilih untuk mengintegrasikan ini atau program secara berganting pada lingkungan dan kebutuhan dari lini spesifik mereka. Sebagai contoh, satu unit perusahaan mungkin menggunakan team untuk mengelola tanggung jawab CAM (akan dijelaskan di setiap bagian).

Contract Account Manager (CAM) memiliki peran kepemimpinan yang kritis dalam memastikan nada dan keberhasilan proses penggabungan dengan kontraktor. Pihak CAM:

- 1) Memiliki hubungan dengan kontraktor:
 - a) Tindak lanjut utama di penyelesaian untuk semua ke keselamatan di jalan dengan kontraktor
 - b) Mengembangkan hubungan kerja dengan semua manajemen kontraktor, dan pekerja (atau di semua level organisasi)
 - c) Membangun kepercayaan dan respek
 - d) Mengerti bisnis kontraktor, termasuk tantangannya.

- 2) Menyatakan kontrak dengan menggunakan pendekatan, model positif dan berbasis, dengan tujuan berpengaruh pada pengembangan budaya safety yang positif di organisasi kontraktor, mempromosikan budaya safety dan lingkungan kerja yang aman.

- 3) Melakukan analisa kesiapan dengan kontraktor, menggunakan standar dan ekspektasi seperti yang terlapat di standar dan ekspektasi transportasi darat dan menyetujui semua rencana tindakan dalam rencana.

- 4) Mengkoordinasikan pengawasan, timu kinerja dan audit secara berkala

- 5) CAM memastikan peran kunci mengawasi jaminan komitmen keselamatan dan kinerja kontraktor.

- 6) Secara konsisten memperkuat kepada kontraktor mengenai komunikasi dan ketidaktertutupan terhadap persyaratan program, termasuk keselamatan akan proses keselamatan. Jika diperlukan, CAM secara konstruktif mengelola tindakan disiplin (sebagai contoh investasi untuk training)

- 7) Mampu memberikan jaminan (testimoni) atas nama kontraktor kepada perusahaan. CAM menjadi sponsor utama kontrak kepada perusahaan berdasarakan etika, rekaman, interaksi dan asuransi mereka terhadap standar dan ekspektasi Program Transportasi di jalan.

Kesimpulannya, CAM bertanggungjawab dalam memastikan bahwa kontraktor transportasi dapat mengerti sepenuhnya tentang ekspektasi HSE, dan untuk membuat kesepakatan bersama tentang bagaimana ekspektasi tersebut akan diimplementasikan dalam hubungan kontraktual melibatkan pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh kontraktor. CAM mendefinisikan pelatuk spesifik menginspirasi mereka akan memastikan peran kritis dalam memonitor proses penggabungan dengan kontraktor. CAM akan

diberikan panduan tentang bagaimana program ini dilaksanakan kontraktor dalam berbagai skala dan level keputusan. Garis besar kegiatan kerja, program, training dan dan checklist dan manual harus untuk CAM.

Secara khusus pada hubungan manajemen bahwa kontrak akan dieksekusi dan semua ekspetas, komitmen (baik dari pihak perusahaan dan kontraktor) dan hubungan akan dicatat/tercatat. Bila kontraktor hanya akan menetapkan data kontraktor yang disetujui/akreditasi, semua kesepakatan yang melingkupi ekspetas dan pelayanan potensial dapat diokulasi.

a) Pertemuan Pre-Bid atau Pre-qual

Meeting ini penting dalam menetapkan kandungan untuk jaminan HSE, dan dasar hubungan manajemen ke depannya. Pertemuan ini harus mencakup review dari program manajemen kontraktor, dan review dari ekspetas HSE detail sehubungan dengan lingkup pekerjaan/jasa yang akan disediakan. Saat negosiasi selesai, kontrak akan menjadi kesepakatan dan bagaimana hubungan kedepannya akan bekerja.

b) Kurjangan Verifikasi

Kurjangan verifikasi harus dilaksanakan sebagai bagian dari proses penggabungan beberapa kesepakatan action plan dan milestone diadatkan dari kurjangan ini harus dicatat ke dalam kontrak atau dokumen yang berhubungan.

c) Kontraktor Existing

Keputusan untuk membuka/melengkapi kontrak untuk memanfaatkan dan memajukan HSE untuk kontraktor risiko tinggi dan risiko menengah jika perusahaan memutuskan dan dimana aspek HSE belum dimasukkan ke dalam

kontrak yang sudah ada, perusahaan harus mengimplementasikan proses berikut:

- (1) Pertimbangkan dampak hukum dan komersial dengan perubahan kontrak.
- (2) Bila diputuskan NOT OK untuk diproses (contoh: Dampak legal atau komersialnya terlalu tinggi), perusahaan menetapkan dan mengakui resiko, termasuk determinasi dan atau untuk dipertimbangkan.
- (3) Jika diputuskan OK untuk diproses, perusahaan bekerja dengan kontraktor untuk memasukkan klausur HSE yang relevan ke dalam kontrak. Jika kontraktor setuju, kontrak di eksekusi. Jika tidak setuju, kembali ke poin b).

Pastikan bahwa fungsi internal yang sesuai diberikan (contoh: Hukum, pengadaan)

d) Kontraktor existing tanpa kontrak formal

Dokumentasikan bahwa perusahaan membuka kontrak formal secepat mungkin, prosesnya melalui ulat-ulat dan proses penggabungan seperti dijelaskan di atas. Bila kontrak tidak terlewat untuk meramutifikasi kontrak normal, dan perusahaan ingin untuk melanjutkan menggunakan kontraktor tersebut, kemudian perusahaan menjelaskan dan mendokumentasikan (mengenal) resiko, termasuk determinasi untuk bagaimana menjalankan HSE.

e) Pertemuan Orientasi Keselamatan

Meeting ini penting dalam menetapkan kandungan untuk jaminan HSE dan dasar hubungan manajemen ke depannya. Pertemuan ini harus mencakup review dari program manajemen kontraktor, dan review dari ekspetas HSE detail sehubungan dengan lingkup

pekerjaan/jasa yang akan disediakan, baik negosiasi selesai, kontrak akan menjadi kesepakatan dan bagaimana hubungan kedepannya akan bekerja.

Tertemuan orientasi harus melibatkan CSM dan perwakilan kontraktor yang bertanggung jawab langsung untuk pekerja dan HSE. Personel operasi lain juga harus diinformasikan.

e. Audit Kontraktor

Dari hasil temuan di lapangan mengenai adanya ketidaksesuaian antara implementasi dengan kriteria yang seharusnya karena sampai dengan saat ini PERUSAHAAN belum melaksanakan audit kontraktor.

Sejak penandatanganan kontrak, ada memdokumentasikan dan menguji hubungan kerjasamanya, verifikasi reguler dan jaminan kesehatan dibandingkan dengan kesepakatan dipekerjaan. Di beberapa kasus perusahaan boleh untuk wawancara aktifitas audit ke pihak ketiga. Namun, CAM tetap punya tanggungjawab untuk memastikan bahwa sistem tersebut di kelola.

Kebutuhan jaminan itu digambarkan oleh risiko, risiko aktifitas atau kontraktor berisiko tinggi, dan jaminan itu perlu. Jalan satu-satunya untuk memastikan bahwa benar-benar mengerti apa yang terjadi di operasi kontraktor. Aktifitas risiko rendah mungkin ditinjau dengan menggunakan analisa statistik. Di semua kasus fokusnya adalah pada jaminan HSE. Hal-hal yang perlu ditetapkan dalam audit kontraktor:

1) Jenis audit, ada banyak tipe audit yang dapat diterapkan ke kontrak transportasi darat seperti: Selama tahapan penggabungan, kesepakatan akan dicapai pada tipe dan frekuensi audit. Dan kerangka kerja dimana hasil temuan dan rekomendasi di adopsi

dan dikelola, jenis program audit dapat mencakup (jerman dilaksanakan oleh CAM, kecuali ditentukan):

- 2) Audit baseline
- 3) Audit terjadwal kepamahan dan perubahan berkelanjutan.
- 4) Inspeksi rutin dan audit spot yang fokus pada isu tertentu.
- 5) Internal audit oleh kontraktor.

Catatan pada tipe audit, dan referensi dari berbagai spe *checklist* audit. Disamping itu audit kontraktor harus diperluas:

- 1) Presentas, dimana terdapat jumlah audit yang besar telah selesai, maka pengikat resiko ditentukan dengan maksud kontraktor akan dijadwalkan untuk audit dan aktifitas tidak lanjut harus digarakan.
- 2) Knowledge management; proses audit berpotensi untuk menimbulkan jumlah administrasi yang besar, terpacukan dan laporan dan rekomendasi, dan biasanya menjadi luar biasa dan akan tidak produktif kecuali dikelola dengan baik. Manajemen informasi adalah krusial. Direkomendasikan bahwa perusahaan menciptakan database yang memudahkan pengguna dan aksesnya gampang untuk menyimpan persyaratan kontrak, persyaratan audit rencana audit, temuan audit dan rekomendasi, persyaratan tidak lanjut, kontraktor-in-terakreditasi ataupun kontraktor yang masuk daftar hitam, dsb.

f. Pengawasan dan Evaluasi Kerja

Pengawasan dan evaluasi kerja kepada kontraktor sudah dilakukan tetapi tidak ada dokumen/data yang dapat membuktikan bahwa pengawasan dan evaluasi kerja kepada kontraktor ini sudah benar-benar dilakukan, hal ini berarti implementasi kurang sesuai dengan kriteria yang seharusnya.

Perusahaan harus meninjau secara berkala pelaksanaan program HSE perusahaan yang melibatkan kontraktor, kebijakan dan prosedur, termasuk informasi standar Keselamatan dari konsensus, dan meminta kontraktor untuk menyetujui informasi dan klausur tersebut. Kontraktor harus melakukan tinjauan internal secara berkala, sesuai dengan prosedur mereka. Perusahaan juga dapat melakukan peninjauan atau review dari program Kontraktor untuk memastikan kesesuaian dengan persyaratan HSE dari perusahaan.

Pengawasan dan evaluasi kinerja kontraktor yang dilakukan secara berkala dan terjadwal tersebut harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengawasan sangat erat kaitannya dengan proses audit, tetapi juga menyediakan kaitan kembali ke proses seleksi dan penggabungan.
- 2) Menilai hasil audit : sejak audit selesai, beberapa penilaian jangka pendek harus dilakukan untuk menentukan apakah kinerja/sistem/peralatan memuaskan, dan kesenjangan apa yang masih ada. Evaluasi ini harus didokumentasikan.
- 3) *Feedback/Action Plan/Minutes* : penting untuk memberikan feedback yang berarti dan ada jeda waktunya ke kontraktor, dan menyetujui *action plan* dan rencana untuk perbaikan. Jika dibutuhkan, proses sanksi atau pengurangan dapat di mulai.
- 4) *Review Performansi* : persyaratan pelaporan kinerja bulanan (atau interval lainnya) akan di masukkan ke kontrak. Data ini harus dipaparkan oleh kontraktor, dan di review oleh CAM, dengan tindakan yang perlu disetujui *Review* dan disetujui rencana *action plan* setiap *minutes* dan *Key Performance Indicators (KPI)* dalam meeting yang diadakan khusus atau reguler.
- 5) *Review Performansi* setelah Kontrak : review kinerja yang didokumentasikan akan digunakan untuk bahan penilaian kontraktor untuk kelanjutan pekerjaan

dimasa depan dengan perusahaan. Setiap perubahan dari status kontraktor harus direkam di daftar akreditasi atau data base relevan lainnya.

- 6) *Share Learning* : merujuk ke knowledge management. Perusahaan juga harus mempertimbangkan kerjasama.

Hasil evaluasi proses terhadap program K3 menguatkan pendapat dari Bowie, et al, Yakubu dan Bakri, Redingera, et al, Eskandar, et al, Chinda, Mubuwiknesh dan Kumar, Prasetyo dan Wahyuningih, Tjakra, et al; Lucyta dan Pratini; serta Mendian Research Inc yang artinya adalah program K3 harus dipertahankan 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 evaluasi proses program K3 menunjukkan bahwa proses implementasi program K3 belum dilakukan sesuai dengan yang seharusnya karena prosedur implementasi tidak lengkap (banyak 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 evaluasi process pada program K3 dapat disimpulkan bahwa implementasi program yang merujuk kepada prosedur yang sesuai kebutuhan pelaksanaan program sejalan dengan peraturan yang berlaku yang diawasi secara ketat dalam penerapannya menentukan keberhasilan program K3. Keadakberadaan 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 membulatkan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum.

D. Evaluasi Product : Hasil dan Manfaat Pelaksanaan Program K3

Evaluasi product dilakukan untuk melihat keberhasilan program dalam mencapai tujuan program. Dalam tahapan ini dapat ditentukan atau diberikan rekomendasi atau implementasi suatu program, apakah program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau dimodifikasi atau bahkan dihentikan.

Evaluasi product berupaya untuk mengidentifikasi hasil dan manfaat program. Hasil dan manfaat program dalam sebuah perusahaan bermula kepada tiga hal. Pertama kepada perusahaan, kedua kepada karyawan dan ketiga kepada lingkungan/masyarakat dimana perusahaan berada. Dalam menjalankan usahanya suatu perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban secara ekonomis saja tetapi mempunyai kewajiban yang bersifat etis. Adanya suatu etika bisnis yang merupakan tuntutan perilaku bagi dunia usaha untuk bisa membedakan mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan yang menjadi dasar tujuan program akan dikatakan berhasil jika memberikan manfaat bagi masyarakat yang berada di sekitar perusahaan, karena tujuan program bukanlah hanya untuk memenuhi tujuan sekelompok orang dalam perusahaan itu. Karena pada dasarnya program dapat berjalan apabila seluruh unsur yang berada di dalam perusahaan berperan aktif dalam mewujudkan tujuan program.

Program K3 yang diimplementasikan harus menjadi hasil dan manfaat yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Evaluasi Product akan melihat apakah program K3 ini memberikan hasil dan manfaat sesuai dengan tujuannya. Informasi mengenai hal ini akan dihimpun selengkap mungkin

agar dapat diambil keputusan yang benar-benar komprehensif bagi masa depan keberlanjutan program.

Secara umum tujuan utama perusahaan sebagai organisasi bisnis adalah untuk memperoleh keuntungan semaksimal mungkin agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan kegiatan operasional perusahaan. Agar tercapainya tujuan ini, maka perusahaan menjalankannya dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Sumber daya adalah faktor-faktor yang mempunyai daya untuk menghasilkan barang atau jasa dan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Uang sebagai perwujudan keuntungan yang menjadi tujuan utama perusahaan merupakan hasil pencapaian akhir suatu usaha semua pihak yang ada di dalam perusahaan, yang dalam bahasa manajemen disebut kinerja (unjuk kerja), dan kinerja secara umum meliputi kinerja kerangka dan kinerja karyawan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kinerja haruslah dikelola dengan baik, yang berarti bahwa upaya untuk memperoleh hasil terbaik dan tujuan harus melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atau tujuan-tujuan, rencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama oleh seluruh individu yang berada di dalam perusahaan. Jadi, dalam evaluasi product ini pada dasarnya adalah mengisolasi kinerja yang dihasilkan dari Program K3 yang dijalankan oleh perusahaan.

I. Aspek yang dievaluasi terkait dengan Product :

a. Hasil Program K3

Hasil dan implementasi Program K3 terhadap terciptanya manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dalam hal transportasi pendistribusian BBM dengan baik.

h. Dampak Program K3

Dampak dari implementasi Program K3L terhadap perusahaan, karyawan dan lingkungan.

2. Hasil Evaluasi Program

a. Hasil Program K3

- 1) Tidak ada komitmen manajemen secara khusus dalam hal manajemen keselamatan transportasi perusahaan busian BBM karena komitmen yang dituangkan dalam kebijakan berlaku secara umum, namun penerapannya masih seluas divisi chemical bukan termasuk transportasi.
- 2) Masih terdapat kegiatan-kegiatan sesuai standar yang belum dijalankan (mis kesehatan bagi para pengemudi belum dilakukan, belum ada identifikasi dan perencanaan pejalan kaki, paparan pengemudi belum dibagikan kepada pengemudi, evaluasi kinerja pengemudi tidak komprehensif, program penghargaan pengemudi terbaik tidak ada, masalah kebijakan pengemudi belum dilakukan, pengujian 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 penguasaan manajemen terhadap program kurang baik.
- 3) Manajemen transportasi perusahaan busian BBM memiliki prosedur kerja baku sesuai dengan Pedoman Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM dan Stal 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.
- 4) Indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena Safety Performance Indikator (SPI)

sesuai target di mana tidak ada kecelakaan yang berakibat fatal (zero fatality), Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR/LIFR) yang 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) yang 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) yang merupakan kecelakaan kerja yang menyebabkan kerusakan lingkungan secara langsung seperti tumpahnya minyak ke perairan targetnya maksimal 2 barel per accident dan pencapaiannya sebesar 0,25. Namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya hal-hal buruk terkait kinerja program K3L yang ada diantaranya adalah:

- a) Masih terdapatnya kejadian kecelakaan truk BBM yang sangat merugikan perusahaan dari segi material (uang) dan non material (bercenginya nama baik perusahaan di mata pelanggan)
- b) Masih ada protokol dan prosedur kerja dari para awak mobil tangki (AMT) sebagai dampak kejadian kecelakaan kerja yang dialami AMT
- c) Adanya indikasi program outsourcing dari rekrutmen AMT yang tidak sesuai prosedur yang dilakukan oleh perusahaan yang berdampak pada terjadinya kecelakaan kerja.

Tabel 4.4 Matriks Hasil Evaluasi Produk

Tinjauan	Kategori Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Sumber Data	Metode	Kelebihan	Kelemahan
Produk dan Dampak Program	Hasil Program KSI	1. Tujuan & Misi 2. Struktur Organisasi 3. Mekanisme Kerja 4. Sistem Pengendalian Mutu	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Surat Dokumen Manual QJSC Pedoman Manajemen Tahap Kerja BIM & SIA Tahap UVC Pedoman Kerja Tahap UVC Matriks	1. Tes coba validasi kualitas manajemen sistem mengukur efektivitas sistem yang diimplementasikan dan validasi UVC sistem manajemen sistem, serta dan keunggulan jurnal setiap bagian 2. Tes coba & implementasi sistem untuk sistem validasi	1. Tidak ada kelebihan manajemen sistem yang terdapat kelebihan keunggulan sistem yang diimplementasikan dan validasi UVC sistem manajemen sistem, serta dan keunggulan jurnal setiap bagian	1. Perbaikan sistem manajemen sistem yang terdapat kelebihan keunggulan sistem yang diimplementasikan dan validasi UVC sistem manajemen sistem, serta dan keunggulan jurnal setiap bagian

- b. Dampak Program K3
- 1) Tidak ada ukuran produktivitas karyawan meningkat atau menurun sebagai acuan dampak dan implementasi program K3 ini (tidak ada pengukuran produktivitas AMT sebelum dan setelah program K3 dijalankan)
 - 2) Budaya HSE belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya masih terdapat banyak ketidak-lengkapan HSE yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen
 - 3) Dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya HSE belum menjadi bagian dari budaya perusahaan

Hasil Evaluasi Produk dituliskan pada Tabel 4.4 di halaman berikut ini.



Kategori : 30 (Desain) / 35 (Fasilitas umum) / 15 (Jenis Sesi)
 Sesi : (dari pilihan)

				1. Membuat Model Karyawan (Bahasa pemrograman)	2. Mengembangkan program dengan menggunakan tools seperti Visual Studio dan Oracle SQL Developer	3. Membuat program dengan menggunakan bahasa pemrograman seperti Java, C++, dan PHP	4. Membuat program dengan menggunakan bahasa pemrograman seperti Python dan JavaScript

				1. Membuat Model Karyawan (Bahasa pemrograman)	2. Mengembangkan program dengan menggunakan tools seperti Visual Studio dan Oracle SQL Developer	3. Membuat program dengan menggunakan bahasa pemrograman seperti Java, C++, dan PHP	4. Membuat program dengan menggunakan bahasa pemrograman seperti Python dan JavaScript

									memorandum	
									laporan secara berkala dan dalam hal yang memerlukan pertimbangan HMD dan LMG	
									4. Safety Performance Indicator (SPI) sesuai target di mana Loss live bekal Frequency dan O.TIBR < CIA [penyusutan 0.1% dan Total Secorabek Indikator Rinc (TRIR) < 100 (penyusutan)	

Table 4.4. Metrics Status Readout Feed-Back Description

Indikator	Komponen	Kategori	Skala	Metode	Sifat	Dinamika			Sifat	Maksud
						SI	KS	IS		
									4	indikator dalam rangka pemantauan dan bimbingan dengan tujuan safety & Sifter Performance Indikator (SPI)
									3	Manajemen transportasi perkembangan BBM melalui prosedur kerja baik juga tidak dilakukan secara konsisten karena perubahan nilai

1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan
2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran
3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu
4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran
5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi
6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme
7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode
8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator
9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi
10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan

1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan
2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran
3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu
4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran
5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi
6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme
7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode
8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator
9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi
10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan

Tabel 4.4. Matriks Hasil Evaluasi Program (lanjutan)

Kategori	Indikator	Detail	Sumber Data	Metode	Indikator	Metode	Temuan	Evaluasi
35 (Lantai)	K3	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan	1. Tujuan
35 (Lantai)	K3	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran	2. Sasaran
35 (Lantai)	K3	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu	3. Waktu
35 (Lantai)	K3	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran	4. Anggaran
35 (Lantai)	K3	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi	5. Lokasi
35 (Lantai)	K3	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme	6. Mekanisme
35 (Lantai)	K3	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode	7. Metode
35 (Lantai)	K3	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator	8. Indikator
35 (Lantai)	K3	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi	9. Evaluasi
35 (Lantai)	K3	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan	10. Kesimpulan

Setiap usaha yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan harus memiliki manfaat dan dampak kepada sekitarnya. Dampak akan disampaikan segi manfaat, yang lebih terdapat pada hal baik-baiknya juga ada hal negatif yang dirasakan, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Hal negatif yang dibahas juga sering disebut dampak, walaupun dampak juga terdapat dua sisi, positif dan negatif. Namun karena dengan bahasa ini untuk mengidentifikasi interpretasi yang berbeda, akan dibahas dampak negatif dari implementasi program K3 ini.

Tujuan yang semata-mata hanya mencapai tujuan sekelompok orang dalam perusahaan adalah sesuatu yang absurd. Pencapaian tujuan itu tidak bisa dikerjakan oleh sekelompok orang atau orang yang berkuasa saja dalam perusahaan, melainkan harus dilakukan oleh seluruh area yang berada didalam perusahaan itu. Karena penerapan dasarnya tidak bisa dijalankan sendiri oleh si pembuat perintah, melainkan harus ada yang menerima perintah, agar penerapan itu dapat terlaksana.

Organisasi usaha selalu memiliki tujuan, seperti yang telah dibahas sebelumnya. Tanpa tujuan perusahaan tidak berarti apa-apa. Tujuan dasarnya adalah suatu pencapaian akhir. Karena perusahaan merupakan usaha komersial, jadi tujuan yang hendak dicapai selalu keuntungan komersial, dan itu berwujud uang. Uang tidak bisa dicapai jika para pihak (b) karyawan yang berada di dalamnya) tidak memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan itu. Uang dengan cara lain bisa diartikan sebagai bentuk pencapaian akhir suatu usaha pada pihak atau dalam bahasa manajemen dikenal dengan kinerja/unjuk kerja. Baik itu kinerja keuangan, bagi perusahaan maupun kinerja karyawan.

Program K3 yang diimplementasikan juga harus memiliki manfaat yang sama. Evaluasi akan melihat apakah program itu benar-benar sesuai dengan informasi yang

diterima selengkap mungkin, agar dalam proses pengambil keputusan menjadi tidak keliru.

Manfaat dasarnya di padankan dengan manfaat, untung dan rugi, baik dan buruk. Manfaat yang langsung dapat dirasakan karena adanya investasi, yang dapat berupa kenaikan nilai hasil produksi, perbaikan kualitas produksi, dan penurunan biaya. Adapun manfaat tidak langsung yang telah dibahas manfaat lain yang terdapat secara tidak langsung, karena adanya suatu investasi.

Keuntungan juga bisa disebut benefit. Keuntungan atau nilai prinsip, standar atau kualitas yang dipandang bermanfaat dan sangat diperbaiki. Nilai adalah sesuatu yang berharga, bermutu, menunjukkan kualitas, dan berguna bagi manusia. Sesuatu itu benefit berarti sesuatu itu berharga dan berguna bagi kehidupan manusia.

Manfaat atau benefit adalah kegunaan suatu kebajikan langsung yang bernilai dan dirasakan langsung oleh masyarakat. Manfaat langsung itu dapat berupa tersedianya jasa atau fasilitas yang dapat diakses oleh publik. Program K3 perusahaan apakah membawa manfaat baik kepada perusahaan dan kepada karyawannya/AMT.

Dalam dunia bisnis, keberuntungan akan diadegikan dengan pencapaian nilai ekonomis yang memberikan nilai lebih bagi perusahaan (faktor kinerja) dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan (cash flow).

Penerapan sistem ini memiliki objek yang jelas. Setiap orang yang dikurusi harus sampai dengan tepat waktu dan tepat jumlah. Tugas spesifik ini sangat dipahami oleh AMT. Standar operasi kerja yang selalu dipantau setiap hari kepada pekerja untuk dapat mengontrol barang sesuai dengan tujuannya, menjadi materi yang disampaikan koordinator lapangan. Faktor keselamatan merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan pengiriman barang hal yang harus terus menerus dipantau, agar memperhatikan bagian penting ini. Manfaat yang di kurusi adalah barang sudah terbelah. Setelah

sering terjadi kealokasian dan begitu banyak biaya yang dikeluarkan untuk dapat mengatasi dampak yang ditimbulkan.

Kinerja yang dicapai masih sebatas kinerja kelengkapan, belum menjadi kinerja individu. Pengelolaan kinerja pada level ini belum menyeluruh ditangani para pemangku kepemimpinan terutama oleh AMT. Melaksanakan kinerja yang belum dijalankan secara pendahuluan merupakan tantangan tersendiri bagi pengelolaan SDM. Dalam mekanisme suatu penilaian kerja dibutuhkan monitoring dan mekanisme umpan balik bagi AMT, masih belum tersedia. Apakah karena dianggap tidak penting, atau ada pertimbangan lain. Setiap unit operasi memiliki target kerja yang sudah ditetapkan. Harusnya semua tahu, bahwa masing-masing karyawan setiap unit memiliki target kerja yang jelas untuk dicapai seperti apa yang sudah ditetapkan dan menjadi beban kerjanya. Karyawan akan memiliki target kerjanya secara individu. Namun AMT tidak diberikan target yang terinci. AMT cukup dengan merubuhkan instruksi sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat masing-masing Koordinator lapangan.

Cukup alasan bagi Koordinator Lapangan, untuk tidak dibagikan target kerja rinci dikawatirkan akan membahayakan AMT. Namun dengan demikian untuk penilaian kinerja, menjadi sulit diukur. Pimpinan hanya melihat dan sudah melakukan pekerjaan apa. Pada hal komponen penilaian kinerja, tidak hanya terkait pekerjaan apa, tapi pengetahuan, keterampilan dan sikap juga menjadi dasar penilaian.

Hasil penilaian kinerja bisa juga digunakan untuk untuk pemberian insentif atau dasar peninjauan gaji. Yang terjadi pada AMT, target tersebut tidak berlaku. Mereka hanya mendapatkan target hasil konversi pekerjaan yang sudah terjadwal dan materi pengajaran yang sudah pasti. Jika pihak pengajaran yang ada berfokus kepada UME atau UMK yang berlaku. Oleh karena itu ada atau tidaknya target kerja akan berpengaruh apa terhadap kesiapannya. Karena kerabat

ini bukan dari prestasi, melainkan penyelesaian terhadap keputusan pemetaan Upah Minimum Propinsi/ Kota.

Pelanggan dalam hal ini adalah Perumina sendiri atau SPBU yang dilayani. Belakangan sering terjadi keluhan tentang sikap dan perilaku AMT terutama perhatian terhadap K3L, dan kelengkapan baju seragam serta perilakunya dalam mengemudi, dan parkirnya. Masih banyaknya keluhan pelanggan, dianggap masih belum memenuhi standar yang telah ditetapkan. Seperti yang disampaikan diatas, peran perusahaan dan pihak ketiga harusnya bisa bersama-sama untuk mengelola pelanggan agar dapat ikut oleh semua AMT. Jika pihak ketiga hanya mengandalkan perusahaan saja itu tidak mungkin. Karena perusahaan akan fokus kepada hal peningkatan keterampilan kerja bukan perilaku. Karena pola perilaku pada dasarnya adalah milik dan pihak ketiga sebagai bagian pemakai kerja (orang banyak).

Pemacu perilaku dalam konteks ini adalah karena tidak adanya konseling/ teguran jika ada pelanggaran terhadap aturan yang ada. Kantor pusat sebagai induk perusahaan juga tidak memiliki kewenangan yang jelas terhadap AMT, karena secara hukum, kewenangan pembinaan ada pada perusahaan masing-masing. Terkesan, ada kebingungan dalam pembagian pekerjaan.

Karena banyak ketentuan aturan yang belum secara benar dijalankan, sehingga menimbulkan keluhan-keluhan dikalangan AMT, maka sangat berpengaruh kepada motornya. Keluh-keluh masih banyak direspon, apalagi jika bicara tentang kesejahteraan, hasil dan implementasi yang paling berdampak adalah kepada karyawan, dalam hal ini adalah insentif mobil tolak (AMI). Terutama kepada dua hal kinerja dan Kesejahteraan. Hal ini menimbulkan Persepsi AMT di unit operasi.

Terdapat proses kerja yang sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini, hubungan dengan komputerisasi proses distribusi BBM. Kinerja dalam konteks di unit SPBU menjadi tanggung jawab kepala unit Pengelola AMT, sama sekali tidak

berlibat. Harusnya pihak ketiga dapat menjadi mitra bagi perusahaan dalam rangka mencapai kinerja individu. Dalam konteksnya dengan kinerja, ukurannya adalah masih banyaknya keluhan pelanggan yang disampaikan kepada manajemen. Keluhan pelanggan banyak macamnya. Mulai dari apa mengemudi hingga pelayanan saat bongkar BBM. Jika keluhan masih banyak, maka kinerja masih dikawatirkan belum memadai atau masih tidak tercapai. Kinerja pelayanan aman tidak bisa diukur hanya dengan terpedulinya semua pemutaran.

Hasil program K3 dapat dievaluasi dengan mengacu kepada kriteria-kriteria sebagai berikut:

- 1) Tersedia bukti komitmen manajemen untuk mengaktifkan operasi truk tangki BBM dan alat alat LPG dalam keadaan aman, sehat dan bertanggung jawab terhadap lingkungan.
- 2) Program diimplementasikan sesuai standar yang berlaku dengan pengawasan yang ketat dan manajemen perusahaan.
- 3) Aktifitas truk tangki BBM & Skid tank LPG harus dilaksanakan berdasarkan rencana dan prosedur-prosedur yang dikembangkan berdasarkan tahapan perencanaan, pelaksanaan dan konsisten dengan kebijakan keselamatan transportasi darat milik perusahaan dan bertanggung dengan hukum setempat.
- 4) Safety Performance Indicator (SPI)

Dari hasil evaluasi diperoleh informasi bahwa hasil implementasi yang sesuai dengan kriteria tersebut ada yang sudah sesuai, belum sesuai bahkan tidak sesuai tetapi kriternya yaitu:

- a) Tidak ada komitmen manajemen secara khusus dalam hal manajemen keselamatan transportasi perdistribusian BBM karena komitmen yang ditunjukkan oleh kebijakan berlaku secara umum, namun pengaplikasian masih sebagian di area internal, belum terarah transportasi. Hal ini jelas menunjukkan ketidaksesuaian dengan kriteria yang ada karena komitmen manajemen terhadap K3 harus meliputi seluruh aspek operasional

perusahaan, apalagi perdistribusian BBM adalah kegiatan yang memiliki potensi bahaya kecelakaan yang tinggi.

- 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, pemantauan ulang spesifikasi mobil tangki tidak dilakukan, audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga, penilaian performance kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak), hal ini terjadi karena pengawasan manajemen terhadap program kurang baik. Hal ini membuktikan bahwa walaupun sebagian besar SOP tentang K3 sudah dijalankan tetapi pelaksanaannya belum sesuai dengan yang seharusnya karena ada beberapa kegiatan penting yang tidak dilakukan, ini menunjukkan ketidaksesuaian antara implementasi dengan kriteria yang seharusnya.
- c) Manajemen transportasi perdistribusian BBM memiliki prosedur kerja baku tetapi tidak dilakukan secara konsisten karena perusahaan tidak memiliki kebijakan secara khusus dalam bidang manajemen transportasi perangkutan BBM dan LPG, hal ini juga menunjukkan ketidaksesuaian antara implementasi dengan kemiripannya karena prosedur kerja transportasi perdistribusian BBM belum dibuat secara lengkap dalam hal teknis kegiatan perangkutan BBM padahal kegiatan perangkutan ini adalah kegiatan utama dalam transportasi perdistribusian BBM.
- d) Indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena Safety Performance Indicator (SPI) sesuai target di mana *Last Time Injury Frequency Rate (LTIFR)* < 0,13 pencapaian *TRIR* dan *Total Recordable Incident Rate*

(TMR) = 0,90 (penetapan = 0,03) dan Energi yang
Ditutupi (M/Spill) < 2 barrel/accident (penetapan = 0,25
barrel/year) tetapi masih ada masalah-masalah lain
sebagai akibat masih terdapatnya kejadian kecelakaan
yang berhubungan dengan kerugian materi maupun non
materi.

Kebijakan kesehatan dan keselamatan yang efektif
memerlukan atah yang jelas untuk organisasi untuk
mencapainya. Hal itu berkorelasi kepada semua aspek
karyawan bisnis yang merupakan bagian dari komitmen nyata
untuk perbaikan terus menerus. Tanggung jawab kepada
orang-orang dan lingkungan terpelembit dengan cara yang
memenuhi semangat dan peraturan. Harapan adalah dalam
kegiatan ini langkah mereka pemegang saham/karyawan, atau
perwakilan mereka, pelanggan atau masyarakat (atau) adalah
puas terhadap hasil dari implementasi program.

Organisasi yang baik dalam mengelola K3 menciptakan
kerangka kerja yang efektif yang dituangkan dalam sebuah
kebijakan K3 yang rinci untuk memaksimalkan kontribusi
individu dan kelompok. Tujuan K3 dianggap dalam cara yang
nyata seperti tujuan bisnis lainnya. Semua itu menjadi bagian
dari budaya dan ini harus diikat secara eksplisit dengan
membuat bahwa K3 menjadi tanggung jawab manajemen ini.
Pendekatan ini harus dimulai di bagian atas. Dukungan verbal
dan aktif, kepemimpinan yang kuat dan konsisten dari
manajer senior dan direksi merupakan dasar bagi keberhasilan
program K3. Manajer senior mengkomunikasikan keyakinan
yang mendasar kebijakan melalui praktik perilaku dan
manajemen masing-masing. K3 harus didiskusikan secara
organisasi harus berbagi persepsi manajemen dan keyakinan
tentang pentingnya K3 dan kebutuhan untuk mencapai tujuan
perusahaan.

Persiapan komitmen dan penetapan kebijakan untuk
sebuah program K3 dalam organisasi/perusahaan harus
dilakukan oleh manajemen puncak. Penetapan program K3

tidak akan berjalan tanpa adanya komitmen terhadap
program tersebut. Manajemen harus benar-benar menyadari
bahwa mereka yang paling bertanggung jawab terhadap
keberhasilan atau kegagalan penempatan program K3.
Komitmen manajemen puncak harus dinyatakan bukan hanya
dalam kata-kata tetapi juga harus dengan kebijakan resmi dan
tindakan nyata agar dapat diketahui, dipelajari, dihayati dan
dihormati oleh seluruh staf dan karyawan perusahaan.
Manajemen puncak harus benar-benar memastikan bahwa
semua standar dilaksanakan dan bila ada standar yang kurang
atau tidak sesuai dengan kondisi-kondisi K3 maka standar
tersebut harus segera dibuat, ditetapkan dan dilaksanakan.
Seluruh karyawan dan staf harus mengetahui bahwa tanggung
jawab dalam penempatan program K3 bukan urusan bagian K3
saja. Tetapi mulai dari manajemen puncak sampai karyawan
menengah. Karena itu ada baiknya manajemen membuat cara
untuk mengkomunikasikan komitmennya ke seluruh jajaran
dalam perusahaannya. Untuk itu perlu dicari waktu yang tepat
guna menyampaikan komitmen manajemen terhadap
penempatan program K3.

Pelunya program K3 di semua bidang industri telah
menjadi bidang kontroversi selama beberapa waktu. Banyak
orang merasa bahwa program K3 yang ada tidak sebanding
dengan yang diharapkan. Namun, sebagian besar profesional
K3 dan sejumlah perusahaan dan basis melihat program K3
sebagai bagian integral dari upaya mereka dalam menciptakan
kondisi keselamatan dan kesehatan di perusahaan masing-
masing.

Roesli, (2009) mengatakan bahwa komitmen manajemen
dan kepemimpinan termasuk pernyataan kebijakan harus
dikembangkan dan diadani oleh orang senior di
perusahaan. Tujuan dan sasaran K3 harus dirumuskan untuk
perusahaan. Tujuan dan sasaran K3 harus dirumuskan untuk
memenuhi dengan menetapkan tujuan kerja dan tujuan yang
menunjukkan komitmen perusahaan untuk keselamatan.
Sebuah kebijakan harus disediakan untuk mengarahkan
prilaku disiplin untuk pelanggaran program K3 perusahaan.

keselamatan dan kesehatan dan kebijakan penerapan harus dikomunikasikan kepada semua orang di tempat kerja. Beberapa aspek kunci nya adalah:

1. Pernyataan kebijakan, tujuan yang ditetapkan, didefinisikan, dan dikomunikasikan kepada karyawan.
2. Program harus direvisi setiap tahun.
3. Partisipasi dalam pertemuan keselamatan, terpeka, dan keselamatan dibahas di dalam pertemuan.
4. Komitmen sumber daya manusia dalam bentuk dana ditunjukkan.
5. Peraturan dan prosedur keselamatan ditawarkan ke dalam operasi tempat kerja.
6. Prosedur untuk penerapan aturan dan prosedur keselamatan.
7. Pernyataan bahwa manajemen tingkat untuk meneliti peraturan keselamatan.

Sebuah pernyataan kebijakan K3 menjelaskan kebijakan, standarisasi keselamatan dalam perusahaan, memediasi dukungan untuk keselamatan, dan mendukung penerapan K3 dalam perusahaan. Ini harus ditetapkan dalam tujuan dan filosofi perusahaan, menggambarkan tujuan program, menetapkan tanggung jawab untuk semua personel perusahaan, dan menjadi positif secara alamiah. Penerapan kebijakan K3 dilakukan melalui tujuan awal kondisi K3 dan proses konsultasi antara pengurus dan wakil pekerja. Kebijakan K3 harus disahkan oleh puncak pimpinan perusahaan, tertulis, tertanggal dan ditanda tangan. Kebijakan K3 harus secara jelas menyatakan tujuan dan sasaran K3 selanjutnya dan diperlihatkan kepada seluruh pekerja, serta kontraktor, pemasok dan pelanggan. Kebijakan K3 harus terdokumentasi dan terpelihara dengan baik, bersifat dinamis dan ditinjau ulang secara berkala untuk menjamin bahwa kebijakan keselamatan sesuai dengan perusahaan yang sejati dalam perusahaan dan setiap tingkat pimpinan dalam perusahaan harus menunjukkan komitmen terhadap K3

sebagai program K3 berhasil diterapkan dan dikembangkan. Setiap pekerja dan orang lain yang berada di tempat kerja harus berperan serta dalam menjaga dan mengendalikan pelaksanaan program K3. Tidak ada upaya program K3 tanpa kerja sama, dukungan dan komitmen dari pimpinan dan pekerja.

Kebijakan K3 dalam hal transportasi yang dalam hal ini adalah transportasi darat/jalan raya dapat mengacu kepada *road Safety Management Program* (VRSMP) sebagai sarana mengatasi risiko jalan yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini dimulai dengan menguraikan mengapa perusahaan harus mengadopsi VRSMP dan dengan memberikan ide di mana untuk memulai dalam individu organisasi. Bagian ini membuat kasus bisnis untuk mengelola risiko jalan dan menunjukkan di mana penghematan dapat dilakukan dengan investasi puncak dalam keselamatan jalan oleh perusahaan.

Komitmen kepemimpinan (manajemen puncak) sangat penting untuk pergerakan sukses dan pelaksanaan VRSMP oleh perusahaan. Tingkat ketertarikan mereka tergantung pada ukuran organisasi. CEO harus yakin nilai tambah dan terlibat dalam proses. Hal ini menunjukkan bahwa masalah ini dianggap serius dan dapat membantu kelancaran implementasinya. Selain itu, bahwa proses keselamatan pengawasan yang efektif salah satunya terkait dengan peningkatan persepsi tingkat kelompok keamanan dan pengawasan tingkat operasi. Diartikan bahwa CEO harus bertanggung jawab secara keseluruhan untuk mengelola keamanan armada dan mengawasi di tempat kerja. Ini akan memberikan otonomi yang tepat untuk penelitian rencana dan tindakan sumber daya untuk tindakan. Terlepas pada ukuran organisasi, CEO juga dapat terlibat dalam memimpin beberapa pelatihan perilaku dan keselamatan untuk menunjukkan komitmen ini. Menunjukkan kepemimpinan dapat ditunjukkan oleh

1. Menyosialisir dan membentangkan orang untuk berkenaan pada efektivitas sistem manajemen K3/MSMP
2. Mendukung dan mendukung keamanatan tujuan K3/MSMP dan arah bagi organisasi
3. Memperkuat akuntabilitas organisasi untuk hasil K3/MSMP
4. Menciptakan dan memelihara lingkungan internal di mana orang dapat terlibat penuh dalam
5. Menetapkan tujuan K3/MSMP organisasi
6. Memimpin dengan memberi contoh

Komitmen untuk mengelola K3/MSMP harus dilakukan dari kepemimpinan (manajemen puncak) tingkat dan dihubungkan di seluruh rantai manajemen organisasi. Manajemen harus berkomitmen pada semua tingkatan bila penting dalam mengatasi banyak hambatan potensial yang ada untuk meningkatkan keamanatan. Ukuran organisasi tentu saja adalah titik yang jelas dalam memutuskan bagaimana ini dikelola. Peran dan tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan K3/MSMP harus jelas untuk semua yang terlibat dan pertanyaan yang sering muncul adalah apakah tanggung jawab untuk masalah K3 ini harus dibebankan kepada manajer khusus atau kepada manajer umum. Pendekatan yang direkomendasikan adalah tanggung jawab untuk kesadaran dijalankan oleh garis operasional atau eksekutif dalam sebuah organisasi. Fungsi K3 memberikan saran yang diperlukan dan mungkin sangat baik ditetapkan sebagai standar dan persyaratan untuk keselamatan umum. Namun ini harus dilakukan melalui jalur eksekutif melalui manajemen operasional yang akuntabel. Orang yang berdedikasi dan bertanggung jawab untuk keselamatan umum perlu memastikan bahwa subjek termasuk dalam pernyataan misi organisasi dan bahwa indikator kinerja utama berada di tempatnya dan termasuk dalam agenda rapat secara rutin.

Prosedur (SOP) yang berkaitan dengan keamanatan wajib dilakukan. Prosedur itu antara lain adalah penggunaan peralatan keselamatan kerja. Fungsi utama dari peralatan

keselamatan kerja adalah melindungi dari bahaya kecelakaan kerja dan mencegah akibat lebih lanjut dari kecelakaan kerja. Pedoman dari ILO (International Labour Organization) menegaskan bahwa kesehatan kerja sangat penting untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Manfaat pedoman ini antara lain melindungi pekerja dari setiap kecelakaan kerja yang mungkin timbul dari pekerjaan dan lingkungan kerja, membantu pekerja menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, dan memelihara atau memperbaiki keadaan fisik, mental, maupun sosial para pekerja. Perusahaan harus menetapkan dan mengikuti prosedur kerja transportasi darat dan *best practice* untuk menegaskan aktivitas zero accident.

Fungsi Dan Tujuan SOP adalah untuk memastikan semua konsep dan teknik yang penting serta persyaratan diturunkan yang ada dalam setiap kegiatan yang diwajibkan ke dalam suatu bentuk yang langsung dapat digunakan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

SOP yang dibuat harus menyertakan langkah kegiatan yang harus dijalankan oleh semua karyawan dengan cara yang sama. Oleh sebab itu, SOP dibuat dengan tujuan memberikan kemudahan dan menyamakan persepsi semua orang yang bertanggung jawab sehingga dapat lebih dipahami dan dimengerti.

SOP yang berkaitan dengan pengelolaan pengemudi tidak dijalankan karena pengelolaan pengemudi menjadi tanggung jawab pihak ketiga (*outsourcing*) yang dalam hal ini adalah KOPEN. Salah satu bidang usaha KOPEN memang perusahaan yang bergerak dalam perusahaan jasa *outsourcing* namun disubsidi dan transportasi bukan bidang keahliannya atau bukan merupakan kompetensinya. Jika perusahaan telah keliru memilih KOPEN sebagai penyedia *Outsourcing* AMT, Perusahaan berharap untuk bermitra dengan perusahaan *outsourcing* yang kompeten dalam melakukan proses-proses kerja yang menjadi bidang utama mereka. Dalam artian bahwa KOPEN memang kompeten dibidangnya.

SOP yang tidak lengkap sesuai dengan yang seharusnya serta tidak dilaksanakannya SOP yang sudah ada adalah menjadi salah satu penyebab hasil program KS belum menunjukkan hasil yang maksimal karena operasional sehari-hari di lapangan tidak diawasi oleh adanya suatu aturan baku yang jelas sehingga pencapaian hasil kerja tidak sesuai dan hasil akhirnya pada pekerjaan-pekerjaan tertentu. Apabila dapat dianalogikan perusahaan seperti kereta api, maka SOP itu adalah relnya. Dapatkah kereta api berjalan diluar rel? Tentu jawabannya adalah "bisa", tapi apabila diluar rel, tentu dapatkah sebuah kereta api yang tidak menggunakan rel berjalan lurus/benar dari satu kota ke kota yang lain? Tentunya "tidak" karena kereta api tersebut mungkin dapat menabrak rumah-rumah yang dilawatnya, menguntam mobil-mobil kecil yang ada disamping kawat listriknya, dan lain sebagainya. Pada kasus tertentu ada kalanya/jumpa suatu perusahaan dengan skala nasional dan sudah mendapatkan sertifikasi ISO untuk sistemasi prosedur, juga tidak dapat menjalankan SOP dengan maksimal. Akibatnya operasional perusahaan menjadi kacau, laporan keuangan tidak dapat terbentuk dengan benar bahkan untuk kondisi keuangan perusahaan, pimpinan tidak dapat mengetahui. Ternyata setelah saya telusur lebih lanjut, tidak adanya kontrol atas pelaksanaan SOP tersebut lalu bagaimana penyelesaiannya untuk perusahaan semacam ini? SOP yang dibuat pertama kali harus selalu direvisi untuk melihat kecocokannya dengan kondisi perusahaan yang ada setiap tahun keadaan perusahaan akan terus berubah, seperti perubahan struktur organisasi yang ada, perubahan kebijakan manajemen, ataupun keadaan eksternal yang memaksa perusahaan untuk berubah seperti terjadinya kebijakan baru dipemerintahan yang mengakibatkan ada perubahan prosedur operasional dalam perusahaan. Apabila hasil revisi SOP tersebut dinilai memang tidak cocok dengan keadaan perusahaan saat ini, maka perlu dilakukan revisi SOP untuk lebih dapat mengadaptasikan kondisi yang ada. Lalu apakah SOP tersebut sudah diimplementasikan, perlu adanya

departemen/bagian khusus untuk dapat mengontrol jalannya SOP tersebut. Jadi sebenarnya SOP yang ada untuk program KS ini harus selalu dilakukan pemantauan dan pembaharuan untuk memastikan tercapainya tujuan program KS.

Hal yang sangat unik dalam kaitan dengan evaluasi ini adalah bahwa pemilihan vendor atau partner dimasa, partner atau vendor tidak dipilih melainkan ditunjuk walaupun secara legal formal ketentuan dalam pemilihannya sudah semenarik syarat sehingga tidak ada aturan hukum yang dilanggar tetapi pada proses pemilihannya menjadi janggal. Padahal proses bidding sudah dilakukan dengan mengundang beberapa vendor dan sudah melakukan presentasi tentang paket layanan atau barang yang akan dilakukan.

Secara umum, perusahaan telah melakukan keaktifan yang sangat mendasar terkait dengan implementasi outsourcing dalam pengadaan AMT. Sejak pemilihan vendor hingga ke pengoperannya, jauh dari apa yang seharusnya vendor outsourcing lakukan setidaknya sebagai perusahaan profesional.

Seharusnya hal ini dapat diantisipasi dan tidak perlu terjadi karena sebenarnya perusahaan telah melakukan tahapan manajemen kontrakur dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada, tetapi proses pengawasan dan audit yang dilakukan kepada pihak ketiga tidak efektif bahkan terkesan hanya sebagai formalitas saja.

Perusahaan menyerahkan semua aktivitas pengelolaan AMT kepada pihak ketiga tidak menggunakan pengelolaan AMT tersebut ke dalam bagian pengelolaan SDM secara keseluruhan di perusahaan. Harus dibuat SOP yang mengatur prosedur pengelolaan AMT yang dapat memonitor AMT dikelola dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada untuk memonitor program KS.

Bisnis sangat dipengaruhi oleh lingkup individu/personal dengan *one person* yang tinggi dengan tipe *high risk management of company*, disadari melibatkan banyak individu dengan tingkat pengetahuan dan *standard grade* yang

berbeda, sehingga dapat berakibat kesialpahaman dalam pelaksanaan Pemusahan. Dengan demikian Para Top Management pelaksana distribusi bahan bakar minyak dan gas akan mendapat kesulitan untuk melaksanakan kebijaksanaan pada level bawah untuk mencapai pelayanan yang baik kepada customer, jika di tingkat dan fokus pemusahan sosialisasi, realisasi, SDM, pengawasan, pelaksanaan, pengarsipan serta monitoring dan evaluasi.

SOP dalam transportasi pengangkutan BBM sangat dibutuhkan oleh AMT karena AMT memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menekan resiko terjadinya kecelakaan. Serta menjamin terlaksananya program pelayanan kepada pelanggan yang terencana yaitu, tepat waktu, tepat jumlah, tepat waktu dan tepat tujuan. Pada saat bongkar muat BBM, maka mereka harus memastikan tidak ada minyak atau bahan bakar yang menetes di sekitar area bongkar muat, mengunci parkir cupling mobil tangki, memastikan mesin pada saat pengisian, memasang rem senyap atau peredam kebocoran, label arde, menutup knalpot, dan memastikan selang pemindah BBM tidak ada kebocoran. SOP yang sudah ditentukan. Karena memastikan karyawan yang berada di area bongkar muat BBM dilatihkan serta untuk memastikan esok, korek api, maupun menyalaikan telepon genggam. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya percikan api dan ledakan dalam lingkungan SPBU dan Depot, yang akan menimbulkan kerugian finansial dan kecelakaan yang berakibat kematian bagi seluruh staff yang ada di area juga bagi perusahaan. Dalam praktik kerja terdapat kegiatan AMT tidak hanya sekedar menemani job description yang sesuai. Dengan SOP, tetapi juga aktifitas diluar job description. AMT dan staff supervisor mengawasi aktivitas di luar job description ini dapat dilakukan para AMT agar tercapai sasaran kerja terbaik bagi perusahaan dan meningkatkan efisiensi perusahaan. Sebagian besar kegiatan yang dilakukan AMT cukup bervariasi karena hampir semua aktivitas dalam lingkungan kerja

berkaitan dengan bahan bakar cair dan gas yang sangat mudah terbakar. Kegiatan kerja tersebut, terutama loading bahan bakar dari dan ke mobil tangki merupakan salah satu pekerjaan yang paling beresiko. Setiap kesalahan prosedur yang terjadi dapat berakibat fatal bagi keselamatan dan kesehatan karyawan. Karena itu karyawan diharapkan untuk dapat saling berkolaborasi, terutama mengingatkan satu dengan yang lain, jika ada rekan kerjanya yang melakukan kegiatan yang berpotensi mengancam keselamatannya. Aktivitas di luar job description yang diharapkan yaitu seperti sikap responsif dan peduli. Seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan kegiatan kerja. AMT harus siaga untuk dapat mengirim BBM saat dibutuhkan walaupun tugas utama kerja sudah selesai, dapat menggantikan rekan kerja yang tidak dapat melakukan tugasnya, mengingatkan rekan kerja yang melakukan kesalahan kerja, dapat berespon cepat jika terjadi hal-hal seperti kecelakaan, mobil mogok, kebakaran, sakit diperalatan, penemuan BBM saat diperalatan. Cepat tanggap dan siaga di saat hal-hal yang tidak diinginkan terjadi, seperti mengambil alih posisi pada saat rekan kerja mengalami sakit, memperbaiki mobil mogok, memperbaiki atau menaruh bengkol, perbaikan padatan mobil tangki mogok dan tidak hanya menunggu montir atau pengawas datang ke lokasi. Menentukan rute alternatif bila rute yang telah ditentukan mengalami hambatan (jadi keblakauan, macet atau jalan buntu), menghentikan program dimasing yang bernama filing slot pengangkutan dan pengiriman BBM bila terjadi kebakaran pada kompartemen mobil tangki, menghentikan atau memadamkan mobil tangki jika kondisi mobil tidak aman untuk dipertahankan, mobil bus, gudang, kanvas rem sudah rusak, tidak membawa dan Permadam dan sebagainya sesuai ketentuan SOP, menghentikan pengiriman BBM di SPBU terkait jika timbul kebocoran pada pemindah bongkar muat dan tangki pemindah Para AMT saling mengingatkan, sebetulnya mereka sangat memperhatikan, mengungkapkan, sebetulnya mereka sangat memperhatikan, mengungkapkan bahwa setiap karyawan dapat memiliki kepedulian atau sama

lain dan berkontribusi positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Namun, pada kenyataannya, ada banyak karyawan yang ternyata tidak memperhatikan safety yang positif sehubungan dengan masalah ini. Masalah yang sangat sering muncul adalah karyawan yang terlambat ketika masuk ke dalam lingkungan kerja pada saat pagi hari atau setelah istirahat, sehingga menggunakan waktu keberangkatan truk tangki ke tempat tujuan terjadi keterlambatan pengisian BBM dan pelanggan memberikan keluhan. Ada pula yang mengeluh bahwa karyawan dalam lingkungan tersebut menggunakan telepon genggam dalam lingkungan depot, yang dapat memicu kebakaran dan merugikan perusahaan. Tidak pada saat jam kerja, mereka pada saat menggunakan truk tangki, memarahi dalam kondisi mengemudi, keterlambatan/pengantutan karena jam istirahat terlambat, pemecatan BBM pada saat di perjalanan sehingga mengakibatkan kerugian dari STRU kepada perusahaan karena sapi yang tidak sesuai jumlah, serta kecelakaan seperti pada saat pengisian BBM, sedang pengisian tidak selesai tetapi sudah sedangkan mobil tangki sudah mulai hal ini mengakibatkan adanya kerugian dan BBM banyak yang terbuang di lokasi. Berlangsung perilaku tersebut memiliki risiko potensial untuk dilakukan, yang dapat memunculkan kerugian bukan hanya bagi para pelakunya, namun juga bagi perusahaan. Para Ahli Mobil Tangki (AMT) menyatakan adanya sikap yang positif dari para karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja, saling mengajatkan, dan dapat mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih nyaman dan aman bagi seluruh karyawan. Pihak perusahaan sebenarnya sudah mengingatkan dan melakukan sosialisasi dan kerucut yang akan diterima jika karyawan melanggar aturan dan tidak mengikuti SOP yang ada. Adanya sanksi yang akan diterima oleh AMT jika melanggar aturan perusahaan dan memberitahukan staf serta perusahaan.

Setiap *Performance Indicators* (SPI) adalah ukuran (atau angka) yang digunakan untuk mengekspresikan tingkat kinerja keselamatan dicapai dalam suatu sistem. SPI dapat dirumuskan dengan beberapa ukuran kuantitatif yang berbeda-beda di perusahaan. SPI di PERUSAHAAN ditetapkan dalam ukuran *Lost Time Injury Frequency Rate* (LTIFR), *Total Recordable Incident Rate* (TRIR) *Environmental Damage* (OH Spill) dan *Fatalty Accident*. LTIFR mengacu *Lost Time Injury Frequency Rate*, jumlah cedera waktu yang hilang terjadi di tempat kerja per-1 juta jam bekerja. LTIFR adalah jumlah kehilangan waktu akibat cedera dalam periode tertentu yang diberikan relatif terhadap jumlah jam kerja dalam periode waktu yang sama. Itu dihitung sebagai hasil dalam ukuran jumlah cedera waktu yang hilang per jam bekerja selama periode perhitungan. Jumlah kehilangan waktu cedera per jam bekerja selalu ada dalam jumlah yang sangat kecil. Oleh karena itu, untuk memudahkan interpretasi, gunakan perkalian dengan 1 juta dan LTIFR dilaporkan sebagai jumlah cedera hilang waktu per juta jam kerja. TRIR umum digunakan sebagai lagging indikator yang mengukur sebuah tingkat jumlah insiden yang tercatat di perusahaan dan memvisualisasikan jumlah jam perusahaan bekerja. Tidak peduli berapa banyak karyawan ada, setiap merupakan fungsi dari jumlah cedera yang tercatat dan total jam kerja. TRIR dihitung dengan mengalikan jumlah kasus yang tercatat dengan 200.000, dan kemudian membagi jumlah tersebut dengan jumlah jam kerja di perusahaan. *Environmental Damage* (OH Spill) adalah tumpahan minyak yang dipaparkan dari minyak bumi atau ke lingkungan, terutama wilayah laut, akibat aktivitas manusia, dan merupakan bentuk pencemaran. Jumlah ini biasanya diharapkan untuk tumpahan minyak laut. Di mana minyak dituangkan ke laut atau perairan pasang, tetapi tumpahan mungkin juga terjadi di darat. Fatalty dalam K3 adalah kematian yang disebabkan oleh kecelakaan di tempat kerja, dalam perjalanan ke dan dari tempat kerja, atau aktivitas lain atau gerakan langsung atau tidak langsung terkait dengan pekerjaan.

Berdasarkan indikator SNI yang ada pencapaian walaupun pencapaiannya sudah baik tetapi seperti yang sudah diuraikan di atas implementasi program K3 masih jauh dan sempurna sehingga hasil program belum dapat dirasakan secara maksimal oleh perusahaan, program K3 yang ada di bidang transportasi pergerakan BBM ini terkesan asal-asal saja hanya untuk memenuhi standar QHSE yang ditetapkan tetapi tidak ada kesadaran untuk memajukan dan mengembangkan program ini menjadi sesuatu yang penting bagi perusahaan sehingga pada kenyataannya hasil program K3 ini belum memberikan hasil dan dampak yang positif bagi perusahaan.

Kasus terakhir terjadi adalah kecelakaan truk angkut yang bermuatan BBM jenis Pertamina yang mengalami kecelakaan tunggal di Jalan Trans Kebun Kopi di Pala, Sulawesi Utara. Prediksi sementara diduga truk BBM tersebut mengalami rem blong, kerugian material diperkirakan mencapai Rp. 650.000.000. (<https://portal.sulawesi.com/mobil-truk-angkut-transportasi-bm-terbakar-dan-masih-jarang-di-jalur-kebon-kopi/>, 6 Januari 2018). Walaupun kecelakaan ini adalah takdir yang sudah ditentukan oleh Tuhan tetapi secara keliru dapat ditelusuri bagaimana kecelakaan tersebut dapat terjadi dan pencegahan kejadian kecelakaan ini dapat dihindari sebagai beban resiko perusahaan dalam operasional di masa yang datang. Bagaimana peristiwa itu terjadi? Kejadian lainnya adalah ketika truk tangki bermuatan 22 ribu liter bahan bakar terbakar pada 21 Juli 2017, di Tol Meruya, Jakarta Barat. Kejadian diduga bermula dari pecah ban. Kecelakaan truk tangki kerap terjadi karena buruh dipaksa bekerja dalam jam kerja panjang sementara, para buruh terus berada dalam situasi kramak (fatiguing) sehingga tidak mendapatkan hak-hak normatif seperti lembur, BPJS, dan kepuasan kerja (<http://buruh.org/awak-mobil-tangki-bantuan-melihat-sebabkan-kebakaran-mobil/>, 21 Juli 2017).

Kendaraan ini dapat diceklist dengan pertanyaan mengapa mobil tangki mengalami pecah ban? ada beberapa

kemungkinan yang mengakibatkan hal ini terjadi yaitu mobil tangki kurang perawatan atau sepi mengangkut/lelah, sopir tidak konsentrasi, sepi tidak cegah dalam mengemudi atau mungkin ada adefikasi dalam mobil awak tangki tersebut. Selain kemungkinan-kemungkinan itu berujung pada satu masalah bahwa ada masalah yang serius pengelolaan mobil tangki dalam hal sopir/pengemudi dan atau pengelolaan kendaraannya.

Berdasarkan hal-hal yang sudah dibahas di atas terlihat bahwa manajemen keselamatan transportasi, pendistribusian BBM 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 K3 yang belum sepenuhnya berhasil karena manajemen keselamatan transportasi, pendistribusian BBM belum tercapai dengan baik pasti akan berpengaruh kepada dampak yang diharapkan oleh program K3 tersebut, baik dampak kepada internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (masyarakat). Dampak yang diharapkan pada sebuah program K3 adalah setidaknya melalui program K3 ini diharapkan produktivitas karyawan meningkat karena karyawan terlindungi dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan perusahaan memiliki kinerja yang baik di bidang K3 diwujudkan 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 iklim produktivitas karyawan khusus awak mobil tangki, kesadaran budaya K3 belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kebobrohan K3 yang dianggap baik oleh karyawan meskipun manajemen serta dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3 belum menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sisi yang paling penting dalam perusahaan. Karyawan dapat menjadi potensi yang baik jika dikelola dengan baik dan benar, tapi karyawan juga dapat menjadi beban jika perusahaan tidak bisa mengelolanya dengan tepat. Pada industri dengan tingkat risiko kecelakaan yang tinggi, khususnya industri ini distribusi BBM, masalah yang sering timbul adalah kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, dan pencemaran lingkungan. Terjadinya kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, dan pencemaran lingkungan akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk sehingga dapat mengurangi produktivitas karyawan dan perusahaan.

Alli (2008) mengatakan bahwa usaha pengembangan organisasi K3 dan budaya K3 dalam arah yang mendukung keselamatan dan kesehatan di tempat akan meningkatkan iklim (budaya) yang positif dan meningkatkan komitmen serta produktivitas kerja perusahaan. Istilah "budaya" dalam konteks ini berarti mencerminkan sistem nilai yang diadopsi oleh individu yang bersangkutan, dimana budaya tersebut dalam proses dalam sistem manajemen, personal kebijakan, prosedur, peraturan, kebijakan pelatihan dan kualitas pengelolaan usaha tersebut. Usaha yang dimaksud di sini adalah program K3 yang dikembangkan oleh perusahaan.

Produktivitas perusahaan akan sangat bergantung dan produktivitas SDM yang dimiliki perusahaan karena SDM memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah industri. Faktor-faktor produksi seperti modal, mesin, dan material dapat bermanfaat apabila dikelola dengan baik oleh SDM. SDM dapat bekerja dengan baik apabila aspek keselamatan dan kesehatan kerja dan SDM itu sendiri diperhatikan secara baik. Keselamatan dan kesehatan kerja dibutuhkan untuk memunculkan rasa aman dan nyaman bagi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga produktivitas pekerja dapat meningkat. Faktor keselamatan dan kesehatan kerja diukur melalui adanya pelatihan keselamatan, politik keselamatan kerja, kontrol lingkungan kerja, pengawasan dan

inspeksi, serta peningkatan kesadaran akan K3. Pelatihan keselamatan kerja dilakukan agar pekerja dapat melaksanakan pekerjaannya secara baik sesuai dengan standard operasional prosedur yang ditetapkan perusahaan. Publikasi keselamatan kerja dilakukan dengan pemberitaan informasi sebagai pengingat akan pentingnya keselamatan kerja bagi pekerja. Kontrol lingkungan kerja dilakukan dengan pemeriksaan dan pengendalian kondisi lingkungan kerja. Pengawasan dan kontrol dilakukan dengan pemeriksaan secara sekam mengenai tingkat ketaatan karyawan dalam melaksanakan peraturan, tugas, dan sebagainya. Peningkatan kesadaran akan K3 dilakukan dengan pengajaran komitmen yang kuat dan perkantoran yang besar terhadap aspek K3 baik dari sisi manajemen perusahaan maupun pekerja. Sedangkan aspek produktivitas pekerja diukur dari kemandirian kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, kompetensi, jalinan sosial, dan hubungan kerja. Kemandirian kerja dapat dilihat dari kesadaran diri pekerja untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan mengikuti peraturan-peraturan yang ditetapkan. Kemampuan kerja dapat dilihat dari kemampuan pekerja menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Lingkungan kerja dapat dilihat dari tingkat kepedulian perusahaan kepada pekerja seperti adanya tanda peringatan dan tanda bahaya yang berfungsi sehingga karyawan menjadi lebih diperhatikan yang beresefek pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Kompetensi dapat dilihat dari adanya balas jasa yang sesuai baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Jalinan sosial dapat memotivasi produktivitas pekerja karena pekerja merasa lebih diperhatikan keselamatan dan kesehatannya ketika bekerja. Hubungan kerja dapat dilihat dari hubungan situasi kerja yang harmonis baik antar rekan kerja maupun atasan dan bawahan.

K3 erat kaitannya dengan peningkatan produktivitas. Produktivitas adalah pertambahan jumlah hasil kerja (output) dan upaya yang dipergunakan (input). Keselamatan

kerja dapat membantu peningkatan produksi dan produktivitas atas dasar bahwa:

1. Dengan tingkat keselamatan kerja yang tinggi, kecelakaan, kecelakaan yang menjadi sebab sakit, cacat dan kematian dapat dihindari akibat kebaya, sehingga produktivitas yang tidak perlu dapat dihindari.
2. Tingkat keselamatan yang tinggi sejalan dengan pemeliharaan dan penggunaan peralatan kerja dan mesin untuk kerja produktif dan efisien.
3. Pada berbagai hal tingkat keselamatan yang tinggi menciptakan kondisi-kondisi yang mendukung kenyamanan serta kegairahan kerja, sehingga tidak merasa dapat diserang dengan tingkat efisiensi yang kelangkaan proses produksi.
4. Praktek keselamatan tidak bisa dipisahkan dari keterampilan, keduanya berjalan sepihak dan merupakan unsur-unsur esensial bagi kelangkaan proses produksi.
5. Keselamatan kerja dilaksanakan sebaik-baiknya dengan partisipasi pimpinan dan karyawan akan membawa akan keamanan dan ketenangan kerja, sehingga sangat membantu bagi hubungan karyawan dan pimpinan yang merupakan landasan kuat bagi terciptanya kelangkaan produksi.

Program K3 adalah suatu program yang dibuat oleh pekerja maupun pengusaha sebagai upaya mencegah timbulnya kecelakaan dan penyakit akibat kerja dengan cara mengontrol hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta tindakan pemeliharaan apabila terjadi kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Tujuan dari dibuatnya program K3 adalah untuk mengurangi biaya perusahaan apabila timbul kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang benar-benar menjaga keselamatan dan kesehatan karyawannya dengan membuat aturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan. Perlindungan

kerja dari bahaya dan penyakit akibat kerja atau akibat dari lingkungan kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tugas kerja yang seberat akan bekerja produktif, sehingga diharapkan produktivitas kerja karyawan meningkat yang dapat mendukung keberhasilan bisnis perusahaan dalam berkembang dan membesarkan usahanya.

Selain itu, K3 berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan dan produktivitas kerja adalah sikap mental yang berprestasi bahwa hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini. Dengan demikian perusahaan seharusnya menjaga mutu kehidupan para karyawan dengan memberikan jaminan terhadap keselamatan dan kesehatan karyawannya. Ketika mereka melaksanakan pekerjaannya harus dilakukan dengan cara dan dalam lingkungan K3 yang memenuhi syarat serta menganggakan biaya dan untuk pelaksanaan program K3. Peningkatan produktivitas kerja tinggi hanya dapat dilakukan oleh tenaga kerja dengan kondisi kesehatan yang prima.

Pada dasarnya program K3 yang dirancang tujuannya sudah sesuai dengan hal-hal yang sudah dilakukan di atas tetapi ada beberapa kekurangan dalam implementasinya seperti belum terperincinya penetapan kebijakan program, prosedur kerja yang belum lengkap, tidak adanya ukuran produktivitas bagi AMT serta kekurangan dalam hal-hal lain yang seharusnya kesemuanya itu dapat mendukung terciptanya iklim kerja yang produktif di perusahaan yang akan permasalahan dari semua itu bermula kepada komitmen manajemen yang dilaksanakan masih kurang sehingga hasil dan dampak program K3 yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan.

Selain produktivitas, dampak yang diharapkan dari program K3 adalah terciptanya budaya K3 di perusahaan karena budaya K3 belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasinya, seluruh biaya kadangkalah K3 yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen.

Ecoughton dan Merrick (2002) berpendapat bahwa profesional K3 masih cukup banyak mengabaikan konsep budaya sejak era tahun 80-an. Sebagai manajemen seharusnya mereka berusaha untuk meningkatkan budaya melalui mengubah gaya kepemimpinan mereka dan melalui partisipasi karyawan, upaya K3 berubah sangat sedikit sekali karena manajemen menggunakan elemen yang sama dalam program K3 melalui elemen yang sama dengan program-program lainnya padahal program K3 memiliki ciri yang unik. Pernyataan bahwa melakukan hal yang sama berulang-ulang dan mengharapkan hasil yang berbeda adalah pernyataan yang keliru. Di bawah gaya kepemimpinan tradisional lama ini, program K3 biasanya hanya terdiri dari hal-hal biasa, misalnya pertemuan keselamatan, inspeksi fasilitas, dan investigasi insiden dimana untuk beberapa kasus hal ini tidak mendapatkan di akar penyebab kecelakaan dan mengidentifikasi solusi yang dapat dilakukan, sedangkan penekanan pada mengidentifikasi dan memperbaiki budaya kebanyakan profesional menganggap hal ini sebagai elemen penting dari program keselamatan. Namun, semua yang dilakukan ini tidak menciptakan budaya keselamatan atau membangun sistem manajemen keselamatan yang baik dan berhasil guna.

Budaya K3 di suatu tempat kerja merupakan hasil dari persepsi bersama yang berdasarkan dan nilai dan membentuk sebuah kebiasaan keselamatan kerja yang terus menerus. Dengan budaya K3 yang tinggi, para karyawan pasti akan menggunakan alat pelindung diri dan mematuhi semua prosedur keselamatan bahkan tanpa harus ada yang mengawasi. Mereka sudah terbiasa dan yakin bahwa K3 adalah untuk keselamatan mereka sendiri.

Budaya K3 inilah tantangan terbesar manajemen, karena mereka harus mengubah kebiasaan banyak orang. Kadang malah jauh lebih mudah mengubah fungsi seperangkat mesin daripada mengubah kebiasaan banyak orang karena mesin tidak bisa memilih-milihnya pilihan, manusialah yang memilih

apa mesin dapat memilih. Sementara manusia tentunya bisa memilih banyak perilaku, apakah itu perilaku aman atau tidak aman atau justru memilih perilaku aman hanya ketika ada bos dan kalau tidak ada bos mereka kembali ke perilaku sebelumnya.

Jika inspeksi harian seorang ahli K3 tidak menghilangkan perilaku tidak aman atau jika media-media promosi selalu dibacakan oleh pekerja, itu hal-hal yang hanya dianggap formalitas, maka manajemen harus mulai berpikir untuk lebih melibatkan pekerja.

Program K3 seharusnya dapat menciptakan budaya K3 yang merupakan hal penting yang berdampak positif bagi pekerja yang berarti juga akan menjadi keuntungan dan reputasi tersendiri bagi perusahaan. Penerapan budaya K3 yang baik akan dapat terlaksana bila memiliki performansi K3 (*safety performance*) yang baik, yaitu tidak mampu mengenalkan, mengrevisi, merevisi, mengeliminasi, atau mengabaikan semua resiko dan paparan potensi sumber bahaya tersebut. Performansi K3 di lapangan pekerjaan dipengaruhi secara langsung oleh iklim atau budaya K3 (*safety climate or safety culture*). Rendahnya budaya K3 memiliki kontribusi positif terhadap timbulnya kecelakaan dalam aktivitas kerja atau bekerja dan terjadinya berbagai kecelakaan lain yang tak terduga.

Budaya K3 merupakan kombinasi dari sikap nilai-nilai yang diyakini, norma dan persepsi dari pekerja organisasi tertentu yang terkait dengan iklim K3 serta perilaku sehat dan belajar secara praktis yang berarti juga bahwa budaya K3 merupakan bagian dari budaya organisasi yang dipengaruhi oleh sikap, dan nilai-nilai yang diadopsi dan setiap anggotanya dalam kerangka performansi K3. Budaya K3 mengacu kepada aspek perilaku yang merujuk kepada semua kelompok, masalahnya sikap dan tindakan apa yang dilakukan secara kelompok, serta aspek situasional seperti budaya apa yang dimiliki atau dilakukannya oleh perusahaan. Semuanya ini akan diadopsi atau diadopsikan kepada keseluruhan kepemimpinan dan K3 cenderung merujuk kepada keseluruhan kepemimpinan dan

pekerja, seperti apa yang dipikirkan orang terkait dengan K3 dalam suatu organisasi, termasuk dalam hal ini adalah sikap dan perilaku individual.

Program K3 perusahaan tidak memberikan dampak yang positif bagi AMT, terbukti bahwa AMT masih banyak yang melanggar prosedur keselamatan dan ada yang berkhianat foto dengan hilangnya nyawa manusia, ini berarti walaupun secara angka SPI yang dimiliki PERUSAHAAN sudah cukup tetapi program K3 yang dilakukan belum menghasilkan dampak yang positif berupa terciptanya budaya K3 yang baik di lapangan. Budaya K3 yang masih belum baik ini terdampak di lapangan melalui sikap para AMT yang belum sepenuhnya mengarah kepada sikap kerja yang berbudaya K3 melalui pengetahuan APD yang masih belum dilaksanakan secara baik, pemahaman terhadap K3 yang masih belum memadai sebagai nilai dan norma K3 tidak berkembang secara signifikan di kalangan AMT, tidak K3 juga terlibat belum baik karena sikap dan perilaku individual para AMT belum menaati sikap dan perilaku yang sesuai dengan budaya K3 tersebut.

Peningkatan pemahaman terhadap K3 di tempat kerja dapat melalui pemahaman persepsi pekerja terhadap top manajemen, di mana sebenarnya standar dan aturan yang relevan akan membantu top manajemen untuk membuat arahan secara persuasif tentang faktor praktek kerja yang berisiko kecelakaan. Performansi K3 dapat menjadi lebih baik karena diawali dari persepsi yang tepat tentang perilaku selama terkait dengan faktor kerja yang berisiko kecelakaan tersebut. Pekerja yang memiliki persepsi bahwa program K3 tidak akan efektif atau bahwa pengurus perusahaan kurang memiliki perhatian terhadap K3, maka cenderung untuk berperilaku tidak mengikuti semua prosedur, apalagi meningkatkan performansi K3. Top manajemen PERUSAHAAN baru setelah memberikan pemahaman umum tentang K3 yang dilakukan tidak secara menyeluruh kepada para kayanya terlatih kepada AMT yang berasal dari pihak ketiga, dalam masalah K3 para AMT seperti kurang mendapat perhatian dari ST

manajemen perusahaan karena dianggap bahwa ini adalah tanggung jawab sepenuhnya dari pihak ketiga sebagai penyedia jasa outsourcing. Sementara pihak ketiga sendiri banyak melanggar prosedur-prosedur K3 yang ada bahkan pihak ketiga tidak memiliki prosedur dalam hal K3 untuk AMT.

Budaya K3 yang positif harus nampak dalam semua level terendah organisasi merupakan refleksi dari hubungan antara persepsi pekerja dan komitmen pihak manajemen (pengurus perusahaan) terhadap K3, karena tanggung jawab utama kepala perusahaan adalah produktivitas yang dibarengi oleh K3 bagi kesemuanya. Karakteristik organisasi yang berbudaya K3 positif antara lain adalah adanya komunikasi yang penuh saling kepercayaan, memiliki persepsi bersama tentang pentingnya K3 berdasarkan rasa keyakinan diri terhadap usaha pencegahan kecelakaan kerja yang terukur. Hal-hal ini yang belum terlibat di perusahaan terhadap AMT nya. Komitmen tidak jelas tidak ada ukuran atau produktivitas bagi AMT serta pelanggaran terhadap prosedur K3 merupakan bukti bahwa budaya K3 belum nampak di PERUSAHAAN khususnya pada AMT yang berasal dari pihak ketiga. Hal tersebut berdampak nyata terhadap bagaimana temakopi stress kerja, rasa bersalah, kelelahan, keputihan, dan kebosanan, dengan dukungan atasan manajemen yang tetap mengutamakan K3. Termasuk bagaimana sikap, keyakinan, dan persepsi secara kelompok dalam menyebarkan norma-norma dan nilai-nilai agar dapat beraksi dan bertindak atau berperilaku untuk mengontrol adanya resiko dan sumber bahaya. Budaya K3 yang meliputi persepsi, asumsi, nilai, norma dan keyakinan para pekerja lebih bersifat global dan pada iklim K3. Seharusnya budaya K3 seperti melekat kepada kelompok dalam suatu organisasi dan lebih sulit diukur dan pada iklim K3, yang merupakan indikator pemukiman dan kultur yang lebih mudah dimengerti. Iklim K3 yang berbasiskan sikap seseorang terhadap K3 dalam suatu organisasi, belum tumbuh di PERUSAHAAN ini karena sikap

para AMT belum menemukan artinya terhadap K3 akibatnya ilmu K3 belum tumbuh buktinya keyakinan dan kapabilitas terhadap sikap-sikap yang berbasiskan idar-rata dalam kelompok masih belum terlihat di kalangan AMT. Malahan AMT berikap suadaya terhadap program K3 dan dengan ilmu K3 yang seperti ini maka budaya K3 belum meraci dengan baik sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Beberapa program secara global telah banyak dikembangkan untuk meningkatkan budaya K3, namun tidak sedikit kendala yang dihadapi dalam mengembangkan budaya K3 di perusahaan. Salah satu kendala yang paling utama dan bersifat umum serta banyak terjadi adalah kesalahan dalam memahami pengertian budaya K3 itu sendiri. Sebagai contohnya hingga saat ini hampir sebagian besar dari kita selalu memiliki kesanggupan untuk mengklasifikasikan setiap peristiwa kejadian atau kecelakaan karena adanya kesalahan manusia (*human error*) akibat buruknya budaya selamat. Padahal kesalahan manusia dapat terjadi di dalam sebuah organisasi yang mempunyai budaya selamat yang sangat baik sekalipun karena kesalahan manusia terjadi akibat berbagai macam faktor.

Kendala lain adalah masih banyak orang yang menyakui pandangan "*blame the person*" yang memandang bahwa faktor kesalahan manusialah yang menjadi sumber penyebab (atau) kecelakaan dan tidak bertanggung atau melihat faktor kesalahan manusia sebagai sebuah akibat (*effect*) dari suatu keadaan. Pandangan yang demikian ini tentu saja mempunyai dampak dalam pengembangan program yang selalu tertuju hanya pada satu aspek saja sambil melupakan aspek-aspek penting lainnya dalam budaya keselamatan. Kondisi ini terlihat di mana ketika terjadi kecelakaan pasti akan dianggap sebagai sebuah *human error*, padahal belum tentu demikian, bisa saja kecelakaan kerja terjadi karena *system error* bukan *human error*.

Dari sudut pandang lain hambatan-hambatan dalam pengembangan program membudayakan K3 seringkali

disebabkan oleh masalah kesiapan dan organisasinya sendiri termasuk dari Budaya Organisasi perusahaan yang sering mempunyai orientasi yang belum kuat dan tidak jelas terhadap masalah K3. Belum tingginya tingkat kesediaan top manajemen juga dapat menjadi hambatan karena masih memandang K3 sebagai suatu biaya atau pengeluaran yang tidak terkait langsung dengan tingkat produktivitas bahkan sering dipandang sebagai sesuatu yang memperbesar biaya produksi. Hal-hal lain yang juga sering menjadi pembatasan umum adalah dari aspek pekerja atau sumber daya manusia disetiap tingkatan yang umumnya masih menganggap keselamatan bukan sebagai sebuah nilai penting karena tidak terpaparnya mereka pada nilai-nilai K3 sejak dari dalam pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

Budaya untuk selamat merupakan budaya yang harus dituntut tinggi oleh tiap individu dari organisasi atau perusahaan pada khususnya. Untuk mencapai tempat kerja yang bebas insiden maka budaya keselamatan dan kesehatan kerja atau K3 merupakan harga mahal yang merajai perhatian, bagaimana budaya K3 yang paling ideal dan paling efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang selamat dan sehat?

Tiap perusahaan mempunyai budaya yang khas sendiri dengan karakteristik khusus yang dijuluki. Semua perusahaan terutama yang berisiko tinggi bahkan memiliki sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja atau SMK3 seperti yang dipersyaratkan pemerintah, bahkan beberapa diantaranya melebihi standar tersebut terutama perusahaan yang bergerak lebih maju dalam budaya keselamatannya yang biasanya mengacu pada standar internasional atau standar yang lebih ketat. Namun pada dasarnya semua memandang biaya keselamatan perusahaan atau jenis bisnis yang dijalankan paling tidak ada 4 elemen utama agar budaya K3 benar-benar tercipta dan diterapkan secara efektif 4 *element* atau 4 *building block* semua stakeholder yang berkepentingan dalam K3 4 *element* utama ini meliputi:

1. Adanya komitmen dari pimpinan perusahaan

Komitmen terhadap K3 dari pimpinan merupakan hal yang paling penting dan bisa diibaratkan dasar dari segala landasan penerapan K3. Pimpinan yang ditaklukkan disini terutama adalah level top manajemen namun juga leader lainnya di berbagai level termasuk pemimpin di lapangan. Tanpa komitmen ini maka pertama-tama membuat program atau sistem K3 mungkin bisa dibuat, tapi hasilnya akan nihil atau sama. Peran dan komitmen pimpinan disini akan terlihat dari prioritas program atau aktivitas bisnis yang akan terlihat dari perusahaan yang bersedia mengibarkan bendera K3 sebagai nilai utama sehingga biasanya program atau aktivitas yang diprioritaskan berhubungan dengan K3. Komitmen pimpinan biasanya juga terlihat saat bersedia menjadi sponsor program-program K3, saat menjadi sponsor investigasi kecelakaan kerja dan lain-lain.

2. Adanya kesadaran (awareness) dari tiap pekerja

Setelah adanya komitmen dari pimpinan perusahaan maka yang berikutnya harus ada adalah kesadaran dari setiap pekerja atau pegawai sebagai front runner dari kegiatan bisnis. Tiap pekerja memiliki kewajiban untuk selalu menyadari bahwa bahaya selalu ada di tiap pekerjaan dan tiap pekerja juga harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan untuk meminimalisir atau menghilangkan dampak dari bahaya tersebut. Kesadaran pekerja biasanya dituntun saat pekerja diharapkan memenuhi prosedur K3 saat bekerja seperti identifikasi bahaya, SOP, penggunaan alat pelindung diri, dan sebagainya. Akan percuma jika perusahaan sudah mempunyai sistem K3 yang baik namun kesadaran dari pekerja terhadap K3 kurang. Karena itu biasanya ada pendekatan apresiasi terhadap pekerja yang baik dalam performa K3 seperti award dll namun juga ada pendekatan akuntabilitas jika ada performansi pekerja yang menyimpang dalam K3. Banyak sekali insiden kerja yang konon akar penyebabnya adalah kesalahan manusia, apa benar? Saya tidak yakin karena kesalahan manusia biasanya

hasil dari kelemahan sistem yang seharusnya jadi akar masalah.

3. Adanya kemandirian (kompetensi) yang dipersyaratkan oleh regulasi

Hal ketiga yang harus ada adalah peran pemerintah sebagai regulator. Tiap negara termasuk Indonesia memiliki aturan-aturan mengenai K3 untuk menjamin rakyatnya selamat saat bekerja. Namun yang paling terpenting adalah aturan-aturan ini harus betul-betul ditegakkan dan dimutakhirkan, pemerintah harus selalu memonitor tiap perusahaan mengenai penerapan aturan ini dan memastikan perusahaan selah-pahit terhadap aturan tersebut. Hal ini penting karena tidak sedikit perusahaan "bala" yang tidak memprioritaskan K3 sebagai nilai utama dalam bisnis mereka. Pemerintah harus aktif jangan sampai aturannya tersedia tapi proses monitor atau audit tidak dilakukan. Aturan ini juga untuk menjamin iklim bisnis negara sehingga bisa bersaing di level global yang saat ini sangat mengutamakan K3 dan lingkungan hidup.

4. Adanya keahlian (guru) dari profesional di bidang K3

Yang terkahir dan yang sering terlupakan adalah perlunya peran profesional K3 di tiap perusahaan terutama yang bergelut di industri berisiko menengah atau tinggi atau memiliki banyak pekerja. Profesional K3 yang biasanya ada di dalam departemen HSE ini mempunyai peran yang krusial dalam penerapan SMK3. Profesional K3 di berbagai level baik *managerial officer* dan lain sebagainya mempunyai tanggung jawab yang sangat unik yaitu harus bergelut di bidang yang multidisipliner dan harus berinteraksi dengan semua level posisi. Profesional K3 bergelut di bidang multidisipliner karena bidang pekerjaan yang dibelakangi sangat luas mulai dari *engineering, data analysis, koordinator medis, perilaku manusia, keselamatan manusia* / kaitannya K3 dan lain-lain. Profesional K3 juga harus berinteraksi dengan berbagai level mulai dari level *front officer* untuk menerapkan program K3 dan level *management* untuk

mendapatkan dukungan atau support mengenai program K3 sehingga self dan team sangat diperlukan. Karena tantangan yang anak usaha profesional K3 bisa mempunyai hasil atau prestasi yang tinggi terhadap K3.

Ketika 4 peran diatas sudah dipenuhi maka akan yang ideal untuk menerapkan budaya K3 akan tercapai dan lingkungan kerja yang bebas masalah bukan tidak mungkin dapat terdapat.

Program K3 seharusnya berdampak positif bagi perusahaan dan bagi lingkungan, meskipun ada dampak negatif tetapi hasilnya dampak positifnya lebih besar. Program K3 di perusahaan belum sepenuhnya berdampak positif karena dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3 belum menjadi bagian dari budaya perusahaan, hal itu terjadi terutama pada bidang distribusi BBM pada AMT yang terlibat di dalamnya. Program K3 yang ada belum menumbuhkan budaya K3 kepada para AMT nya karena pengalihan AMT menjadi tanggung jawab pihak ketiga seharusnya pihak ketiga mengadopsi program K3 yang dimiliki oleh pembuat kerjanya.

Di dalam format kualifikasi kontrak dengan pihak ketiga dijelaskan bahwa perusahaan melakukan perhatian serta perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan tempat kerjanya untuk kepentingan para karyawan, kontraktor, dan penduduk sekitar. Hanya mitra kerja/vendor yang memiliki kemampuan dan sistem manajemen yang menjamin kinerja keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan lingkungan yang baik yang akan dikumertakan ke dalam daftar mitra kerja/vendor yang disetujui. Untuk dipertimbangkan sebagai mitra kerja/vendor yang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, mitra kerja harus memenuhi kriteria penerimaan minimum yang ditetapkan yaitu:

- a. Memiliki dokumentasi program K3 sebagai syarat pokok bagi pekerjaan yang akan dilakukan.
- b. Memenuhi program untuk memenuhi persyaratan K3.
- c. Menyetujui bahwa semua mitra kerja/vendor yang digunakan akan memenuhi persyaratan tersebut diatas.

Program K3 yang dilakukan seutuhnya akan memberikan dampak positif bagi internal (karyawan) maupun eksternal (masyarakat), program-program yang ada telah diadopsi dengan baik hanya saja hasil implementasinya kurang memuaskan hasil yang mengembarakan terutama di lingkungan internal karena budaya K3 belum muncul di kalangan AMT. Dampak kepada masyarakat sekitar lebih besar manfaatnya melalui program-program kerja yang telah dilakukan melalui program Corporate Social Responsibility (CSR) walaupun pencemaran lingkungan seperti misalnya tumpukan BBM pada saat distribusi masih ada tetapi jumlahnya masih di bawah batas maksimal yang diijinkan.

Hasil evaluasi product terhadap program K3 menguatkan pendapat dari Muthukrishnan dan Kumar, Tjakra, et al., Lucyta dan Occupational Safety and Health Administration yang artinya adalah program K3 yang dikelola dan dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil dan dampak yang positif bagi karyawan dan perusahaan, berdasarkan hasil evaluasi process program K3 menunjukkan bahwa manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM 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 K3 yang belum sepenuhnya berhasil karena manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM belum tercapai dengan baik pasti akan berpengaruh kepada dampak yang dihasilkan oleh program K3 berpengaruh kepada dampak internal perusahaan maupun tersebut, baik dampak kepada internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (masyarakat). Dampak yang diharapkan

pada sebuah program K3 adalah sebenarnya melalui program K3 ini diharapkan produktivitas karyawan meningkat karena karyawan terlindung dari resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan perusahaan memiliki kinerja yang baik di bidang K3 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 aspek motif tenaga. Kemudian budaya K3 belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kebalah-kebalah K3 yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen serta dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3 belum menjadi bagian dari budaya perusahaan. Dengan demikian berdasarkan hasil evaluasi proses pada program K3 dapat disimpulkan bahwa keberhasilan program K3 ditentukan oleh implementasi program yang mengacu kepada prosedur yang sesuai kebiasaan pelaksanaan program dengan serta sejalan dengan peraturan yang berlaku yang diawasi secara ketat dalam pelaksanaannya. Keadakherusan dan kurang lengkapnya prosedur program menyebabkan implementasi program kurang terarah sehingga tidak dapat memenuhi tujuan dan sasaran program yang telah dirumuskan walaupun secara umum hasilnya sudah baik tetapi masih ada risiko yang dapat menimbulkan kecelakaan yang dapat merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum.

Dari hasil evaluasi product program K3 dapat disimpulkan bahwa pengelolaan program K3 yang baik mulai dari perencanaan, penentuan 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 mental SK

serta bagaimana hasil dan dampak yang terjadi secara nyata terhadap karyawan, perusahaan dan masyarakat.

BAB VI PENUTUP

Dari masing-masing aspek evaluasi program K3 dalam upaya untuk menyelesaikan program K3 adalah perusahaan telah menetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran program yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan sebagai strategi umum dalam menjalankan program namun demikian dalam proses implementasinya masih belum sempurna karena peminat kegiatan yang belum lengkap, keterbatasan sarana, peralatan dan personal serta pengawasan implementasi program yang kurang baik karena adanya silih daya (siasat) kepada pihak ketiga sebagai pihak yang melaksanakan program K3.

Dalam melakukan program K3 seharusnya perusahaan memiliki strategi yang terarah dan lengkap (sermentara ini strategi yang dimiliki hanya bersifat umum) yang mencakup dan 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 K3 perusahaan bersama-sama dengan pihak ketiga sebagai pihak ketiga pelaksana program.

Pelaksanaan program K3 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. Keberhasilan program K3 yang

dilakukan perusahaan jika dilihat dari indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena telah terbitnya *Indikator (SPI)* sesuai target tetapi kemudian di lapangan menunjukkan adanya hal-hal yang tidak teramati dalam laporan tahunan perusahaan terkait kinerja program K3 yang perlu dijadikan pokok perhatian perusahaan agar keberhasilan program K3 sesuai dengan harapan perusahaan.

REFERENSI

Malden, Robert L. & John H. Jackson (2008). *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workforce*. 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall International Editorial Editors.

Werthen, Wayne R., James R. Sanders & Jody L. Fitzpatrick (2015). *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Longman Publishers.

Rosi, Peter H. (2014). *My Views of Evaluation and Their Origins, dalam Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences*. Edited by Marvin C. Alkin. California: Sage Publication Inc.

Kusek, Jody Zall & Rita, Ray C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington D.C. The World Bank.

Stufflebeam & Daniel L. & Shinkfield, Anthony J. (2007). *Evaluation, Theory, Models & Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stufflebeam, Daniel L. (2002). *Fundamental Models For 21st 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://evaluationweb.org/index.php?title=Evaluation_Definition (diakses 3 Februari 2018).

Scriven, Michael E. (2015). *Evaluation Theorists: In Evaluation Methodology Basic: The Nuts and Bolts of Social*

Evaluation. Edited by Jane Davidson. California: Sage Publications Inc.

Durr, William N. (2007). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Translated by Samodra Wibisono et al. Yogyakarta: 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 (1955). *The Political System*. New York: Alfred A. Knopf.

Dye, Thomas R. (1982). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

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

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

Parsons, Wayne (2015). *Public Policy: An Introduction to The Theory and Practice of Policy Analysis*. Translated by Dr. Wibisono Sasarno. Jakarta: Pustaka Mela.

Nugroho, Rani (2016). *Public Policy*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

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

Smith, M.E (2016). *Evaluability Assessment: A Practical Approach to Program Evaluation - Forms and Approaches*. Edited by John M. Churn. New South Wales, Allen & Unwin.

Newcomer, Kathryn E., Harry P. Hatry & Joseph S. Whaley (2017). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco, Jossey-Bass.

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

Herman, Joan L. (2009). *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*. Edited by Farida Yusuf. Yogyakarta, Jember, Eriksa Cipta.

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

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

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

Whaley, Joseph S (2014). *Using Evaluation to Improve Performance and Support Policy Decision Making in Evaluation Roots: Tearing Theorists Views and Influences*. Edited by Marvin C. Alkin. California, Sage Publications Inc.

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

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

DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. Singapore, John Wiley & Sons, Pte Ltd.

Dessler, Gary (2014). *Human Resource Management*. New Jersey, Pearson.

Nankervis, Alan, Compton, Robert & Baird, Martin (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.

Francovich, John M. (2014). *Human Resource Management*. Singapore, Mc Graw Hill.

Stone, Raymond J (2014). *Human Resource Management*. Queensland, John Wiley & Sons Australia Ltd.

Shanks, Jeremy (2014). *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 (2014). *Corporate Safety Compliance, OSHA, Ethics, and The Law*. New York, Taylor & Francis Group.

Raffley, John & Charcing, John (2013). *Safety at Work*. Oxford, Butterworth-Heinemann.



- Mo, Tania (2015). *Productive Safety Management : A Strategic, Multi-disciplinary Management Justice For Hazardous Industries That Tie Safety and Production Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaviratna, H.R. & Werz, Jr. C.A. (2014). *Occupational and Environmental Safety Engineering and Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Shall, 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. Suroso (2017). *Kecelakaan Kerja dan Percepatan Kerdakaan Jakarta*. CV: Haj Masagung.
- Pollard, Ronald Jay (1989). *Essentials of Program Evaluation*. New York: Workback Service Provider.
- Stufflebeam, Daniel L. (2012). *The CIPP Model For Evaluation : In Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaris & Thomas Kellaghan. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Stake, Robert E. (2014). *Program Evaluation, Particular's Responsive Evaluation*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaris & Thomas Kellaghan. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Skinner, Andres (2012). *The Discrepancy Evaluation Model In Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaris & Thomas Kellaghan. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Brodin (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Panduan Praktis Berorientasi Contoh Proposal Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Creswell, JW. (2016). *Research Design - Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Translated by Achmad Fauzi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiono, (2014). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan RnD*. Bandung: Alfabeta.
- Sarwono, Jonathan (2016). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: 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). *Strategic Management And Business Policy : Toward Global Sustainability*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Erz, Cathy A. (2015). *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hill, Charles W. L. & Gareth B. Jones (2015). *Essentials of Strategic Management*. 3rd Edition. 674p. South-Western: Cengage Learning.

Collings, David G. & Geoffrey Wood. (2015). *Human Resource Management: An Critical Approach*. New York: Routledge, Taylor & Francis e-Library.

Bassas, Bashear D. (2013). *Compensation and Benefit Design: Applying Finance and Accounting Principles to Global Human Resource Management Systems*. USA: Bashear D. Bassas Publishing, JFT Press.

Armstrong, Michael. (2017). *A Handbook Of Employee Reward Management And Practice*. 2nd Edition. London: Kogan Page Limited.

Besse, Charles D. (2014). *Handbook of Safety and Health For The Service Industry : Industrial Safety and Health for Infrastructure Services*. Florida: CRC Press/Taylor & Francis Group.

Ah, Benjamin O. (2015). *Fundamental Principles Of Occupational Safety And Health*. Geneva: International Labour Organization.

Boughton, James T. dan James E. Muncato (2014). *Developing an Effective Safety Culture : A Leadership Approach*. Scott: Butterworth-Heinemann.

Bates, Kevin, Ed.D., M.P.A. (2008). *A Case Study of a Tendency Protection Program*. Indiana: Journal of SH&E Research, Vol.3 No.1.

Bowie, Paul, Malley, Lyn, Blamey, Arrol, Gillies, Jill & Hamon, 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 for Science and Education.

Wolinger, C.F, Levine, S.P, Rotzer, M., & Mareski, MP (2002). *Evaluation of an Occupational Health and Safety Management System Performance Measurement Tool - III: Measurement of Initiation Elements*. AHA Journal 37(4), 16.

Iskandar, Davoud, Irfan, Mohamadz Javad, Mefrah, Yabofah, Puyakam, Mostafa, Charkhand, Hassan & Mughith, Mostafa (2017). *A Qualitative Study on Organizational Factors Affecting Occupational Accidents*. Iran J Public Health, Vol. 46, No.3, Mar 2017, pp 380-388.

Cruzla, Thanwadee (2014). *Organizational Factors Affecting Safety Implementation in Food Companies in Thailand*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (IOSE) 2014, Vol. 20, No. 2, 215-225. ISSN: 1380-3590 (Print) 2374-9136 (Online).

Mathewkumar, R. & Kurian, 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: 2221-7702.

Prasetyo, Eko & Wahyuninggit, Sri (2014). *Persepsi Mula Kebijakan Kebijakan Safety Culture Dalam Kegiatan Peningkatan Keselamatan Dan Kesehatan Lingkungan Kerja*. Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia, Vol. 2, No. 1, Agustus 2014. ISSN: 2214-6747.

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 Perusahaan PT. X, 2014 - 2016

Dokumen Contract Safety Management System Perusahaan PT.X, 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.