

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA K3 DAN DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT.TELKOM WITEL JATIM SELATAN MALANG)

**Tia Aprillia Devi Kuspianto
Misbahuddin Azzuhri**

**Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya**

ABSTRACT

The objectives of this research are to determine the influence of transformational leadership on workplace health and safety culture, to determine the influence of transformational leadership on job satisfaction, to determine the influence of workplace health and safety culture on job satisfaction, and to determine the influence of transformational leadership on job satisfaction through workplace health and safety culture. The sample of this explanatory research is 62 employees of PT. Telkom in Witel Jatim Selatan in Malang, which are selected through.

The data of this study are collected through random sampling technique. questionnaire measured using Likert scale and are analyzed using multiple linear regression analysis. The results of the research show that transformational leadership influences workplace health and safety culture. It means that proper leadership style improves workplace health and safety culture. Furthermore, transformational leadership influences job satisfaction, implying that better-suited leadership style increases job satisfaction. In addition, workplace health and safety culture influences employee's job satisfaction, indicating that better workplace health and safety increases job satisfaction. Finally, transformational leadership influences job satisfaction through workplace health and safety culture. This implies that proper leadership style improves workplace health and safety culture, which in turn will increase employee's job satisfaction.

Keywords: transformational leadership, workplace health and safety culture, job satisfaction

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya kesehatan dan keselamatan kerja, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh budaya kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kepuasan kerja, dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja melalui budaya kesehatan dan keselamatan kerja. Sampel penelitian explanatory ini adalah 62 karyawan PT. Telkom di Witel Jatim Selatan di Malang.

Data penelitian ini dikumpulkan melalui teknik random sampling, kuesioner yang diukur dengan menggunakan skala likert dan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi budaya

kesehatan dan keselamatan kerja. Artinya gaya kepemimpinan yang tepat meningkatkan budaya kesehatan dan keselamatan kerja. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja, menyiratkan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai akan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, budaya kesehatan dan keselamatan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menunjukkan bahwa kesehatan dan keselamatan kerja yang lebih baik meningkatkan kepuasan kerja. Akhirnya, kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja melalui budaya kesehatan dan keselamatan kerja. Ini menyiratkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat meningkatkan budaya kesehatan dan keselamatan kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, budaya kesehatan kerja dan keselamatan kerja, kepuasan kerja*

Dalam setiap perusahaan peranan manusia sangatlah dominan karena melalui peranan manusia tersebut dapat saling bekerjasama atau dengan lainnya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang bekerja diperusahaan menyumbangkan segala bentuk kemampuan yang dimiliki baik secara fisik maupun pikiran sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut maka peranan atasan atau pimpinan menjadi salah satu faktor penentu atas keberhasilan perusahaan tersebut.

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor ini berfungsi sebagai pendorong dalam rangka untuk peningkatan kinerja para karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kemampuan seorang pimpinan untuk memberikan dukungan terkait dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sangat diperlukan. Pemimpin dapat pula berperan sebagai pendorong yang harus mempunyai kemampuan memahami orang lain, bisa menghargai anak buahnya dan punya integritas yang tinggi dimana salah satunya sebagai upaya untuk meningkatkan

pelaksanaan manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (Mangkunegara, 2000)

Pencegahan kecelakaan kerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab karyawan dan perusahaan yang wajib memelihara kondisi kerja yang selamat sesuai dengan ketentuan perusahaan. Umumnya kejadian kecelakaan kerja disebabkan kesalahan manusia (*human error*), dimana penyebab kecelakaan bermula pada kegiatan tidak selamat manusia itu sendiri. Ada beberapa perbuatan yang mengusahakan keselamatan, antara lain setiap karyawan bertugas sesuai dengan pedoman dan penuntun yang diberikan, setiap kecelakaan atau kejadian yang merugikan harus segera dilaporkan kepada atasan, setiap peraturan dan ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja harus dipatuhi secermat mungkin, semua karyawan harus bersedia saling mengisi atau mengingatkan akan perbuatan yang dapat menimbulkan bahaya dan peralatan atau perlengkapan kesehatan dan keselamatan kerja dipakai bila perlu (Mathis dan Jackson, 2001).

Perhatian terhadap keselamatan kerja pada mulanya lebih menekankan pada perlindungan pekerja dari kerugian atau luka yang disebabkan oleh kecelakaan akibat kerja. Kemudian seiring dengan kemajuan industri, perusahaan mulai memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan

dalam arti luas yaitu terbebasnya pekerja dari kesakitan fisik maupun psikis. Karyawan tidak hanya memerlukan pencegahan terhadap terjadinya kecelakaan, tapi karyawan juga perlu mendapatkan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. Kondisi yang terjadi sekarang ini yaitu kesehatan dan keselamatan kerja menjadi hal wajib dilakukan oleh perusahaan, dimana jaminan akan keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan sudah menjadi hal yang wajib dan budaya pada suatu perusahaan. Upaya perusahaan untuk memberikan dukungan agar karyawan dapat bekerja secara aman memberikan dukungan dalam memaksimalkan hasil kerja menjadi tujuan utama dari penerapan sistem kesehatan dan keselamatan kerja.

Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan berguna apabila dalam suatu kondisi karyawan terjadi kecelakaan, sakit atau sesuatu yang dapat membahayakan jiwa karyawan. Disini perusahaan biasanya bekerjasama dengan rumah sakit atau tempat pelayanan kesehatan. Dalam jaminan kesehatan dan keselamatan kerja tersebut karyawan akan lebih merasa tenang apabila sesuatu keadaan yang tidak diinginkan terjadi. Segala bentuk upaya perusahaan terkait secara langsung dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dalam hal ini upaya memaksimalkan produktivitas kerja karyawan (Hasibuan, 2003).

Usaha nyata perusahaan dalam usaha meningkatkan untuk bekerja secara maksimal di perusahaan yaitu dengan memberikan motivasi kerja kepada para karyawan. Pada sisi yang lain penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan perusahaan, untuk itu dibutuhkan kebijakan dalam menggunakan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Salah satu faktor agar kepuasan kerja meningkat diperlukan pimpinan yang

dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan. Seorang manajer mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan manajemen dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada pengetahuan manager mengenai hakekat motivasi serta kemampuan teknik menciptakan situasi, sehingga menumbuhkan dorongan bagi karyawan untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi dan memberikan jaminan atas kepuasan karyawan di perusahaan. Kepuasan kerja para karyawan merupakan faktor pendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan maka diperlukan suatu motivasi. Apabila motivasi dalam organisasi telah diberikan dengan baik pihak perusahaan, maka para karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja di perusahaan (Mangkunegara, 2000)

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

- 1) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja
- 2) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
- 3) Mengetahui pengaruh budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan
- 4) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

Pengertian Kepemimpinan

Menurut Thoah (2004:256) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain dan memiliki semangat total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi. Mohyi (2005:161) yang

dimaksud kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.

Pemimpin adalah “Seseorang yang memimpin, dengan cara memprakarsai tingkah laku sosial, dengan mengatur, mengorganisir, mengontrol atas upaya/usaha orang lain atau melalui kekuasaan atau posisi” Kartono (2002:33). Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Robbins (2006:472) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para

Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut Wood (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang

pengikut. Sedangkan Rivai (2006:15) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

Sementara Burns (1978) dalam Luthans (2006:653) mengatakan kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan para pengikutnya. Selanjutnya Bass (1990) dalam Luthans (2006:653) mengatakan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan, dengan membantu kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen seleksi, promosi dan pelatihan, dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan dan kinerja efektif pada organisasi masa kini.

dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2000:161) memberikan pengertian tentang keselamatan dan kesehatan kerja karyawan adalah sebagai berikut: “Pengertian istilah keselamatan dan kesehatan kerja karyawan dalam bidang kepegawaian dibedakan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian ditempat kerja. Resiko keselamatan kerja merupakan aspek-

aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan dan pendengaran. Sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari kondisi yang bebas dari fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Resiko kesehatan kerja merupakan faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang telah ditentukan, lingkungan kerja dapat menyebabkan atau membuat stress emosi dan gangguan fisik.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2002:245) pengertian Kesehatan kerja adalah: “Merupakan kondisi yang merujuk pada kondisi fisik, mental dan stabilitas emosi secara umum. Individu yang sehat adalah individu yang bebas dari penyakit, cedera serta masalah mental dan emosi yang bisa mengganggu aktivitas manusia normal secara umum”. Adapun keselamatan kerja adalah “Merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang. Tujuan program keselamatan kerja yang efektif diperusahaan adalah mencegah kecelakaan atau cedera yang terkait dengan pekerjaan”.

Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

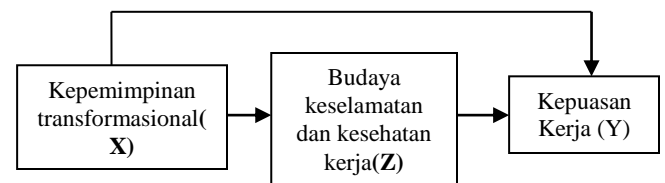
Menurut Davis, Newstrom (1996:105) yaitu: “Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut Siagian (2002:295) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”. Karena itu tidak sederhana

dalam melakukan analisis terhadap kepuasan kerja karyawan, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Sedangkan Martoyo (1998:132) kepuasan kerja adalah: “Keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja diatas dapat digaris bawahi bahwa kepuasan kerja yaitu merupakan suatu sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat mewakili sikap secara menyeluruh sehingga berpengaruh terhadap perasaan di dalam bekerja.

Model Hipotesis

Gambar 1 Model Hipotesis



- H₁: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja
- H₂: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- H₃: Terdapat pengaruh budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
- H₄: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja

METODE

Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menyoroti

hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2006:5).

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer
2. Data Sekunder

Teknik Pengumpulan Data

Instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2002:160). Beberapa instrument yang dapat digunakan sebagai alat bantu pengumpulan data yaitu :

1. Kuisisioner

Kuisisioner yaitu daftar sejumlah pertanyaan tertulis yang tersusun secara terstruktur. Pertanyaan tersebut diajukan kepada karyawan *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan Malang*.

2. Wawancara

Wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada karyawan, dimana peneliti menyampaikan pertanyaan-pertanyaan kepada karyawan untuk menjawabnya, menggali jawaban lebih jauh bila dikehendaki dan mencatatnya.

3. Dokumentasi

Metode penumpulan data dengan cara mencatat dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan ataupun literatur tentang informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, misalnya tentang sejarah *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan Malang*, falsafah, visi, misi

perusahaan, struktur organisasi, kegiatan perusahaan dan lain-lain

Populasi dan Sampel

Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan Malang* yaitu sebanyak 165 karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara random sehingga populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu sebanyak 62 responden.

Konsep, Variabel dan Skala Pengukuran

Konsep

Sebuah penelitian memerlukan adanya pemahaman tentang konsep dari permasalahan yang hendak di teliti, karena melalui konsep akan dapat dirumuskan hubungan-hubungan teoritis. Pengertian konsep yang dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (2006:33), adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Penelitian ini menggunakan konsep yaitu:

a. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

b. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian ditempat kerja dan Kesehatan kerja

yaitu menunjukkan pada kondisi yang bebas dari kondisi fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja

c. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, demikian pula sebaliknya apabila seorang karyawan yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

2. Variabel

Menurut Siyono (2008:58) “variabel adalah suatu atribut atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya”. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional

b. Variabel *intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel perantara atau penghubung antara variabel bebas dan terikat dalam hal ini adalah kepuasan kerja karyawan. Menurut Sugiyono (2009:5) “variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.” Dalam penelitian ini, variabel *intervening*nya yaitu variabel budaya keselamatan dan kesehatan kerja (Z).

c. Variabel Dependen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan.

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam penelitian ilmiah, karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Pada penelitian ini analisis data yang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini untuk mendeskripsikan karakteristik lokasi penelitian responden yang diikuti distribusi frekuensi variabel. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dalam Tabel, setelah itu dibahas secara deskriptif. Nazir (1999:63) menyatakan metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia atau obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Lebih lanjut dijelaskan Nazir bahwa metode deskriptif merupakan metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam responden maupun dalam rangka persentase yang dituangkan dalam diagram atau Tabel.

2) Analisis Jalur

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang

menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji sebab akibat berdasarkan pada pengetahuan, perumusan teori dan asumsi, juga dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian serta menafsir hubungan tersebut. Analisis jalur ini dikembangkan sebagai suatu metode untuk mempelajari secara langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL

Hasil Uji Analisis Path (*Path Analysis*)

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerjadapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Hasil Uji Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	t	Probabilitas	Keputusan
Kepemimpinan transformasional	Budaya keselamatan dan kesehatan kerja	0,776	9,519	0,000	Signifikan
N= 62					

Berdasarkan tabel 1 maka dapat diketahui bahwa dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja dengan koefisien beta sebesar 0,776 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerjayaitu sebesar 77,6% . Sedangkan sisanya dijelaskan oleh

variabel diluar penelitian yang digunakan.

Tabel 2 Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	t	Probabilitas	Keputusan
kepemimpinan transformasional	kepuasan kerja	0,749	8,767	0,000	Signifikan
N= 62					

Berdasarkan tabel 2 maka dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerjadegan koefisien beta sebesar 0,749 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 74,9%. Sedangkan sisanya sebesar 25,1% dijelaskan oleh variabel diluar penelitian yang digunakan.

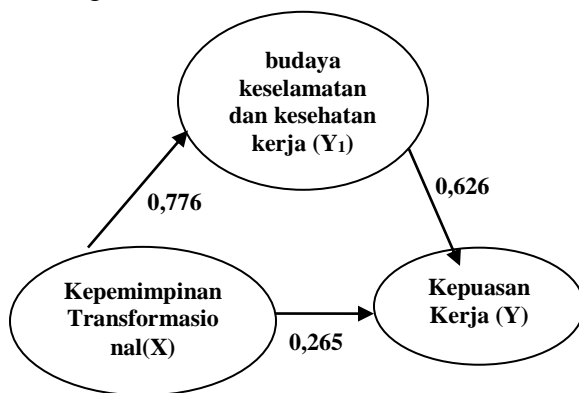
Tabel 3. Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	t	Probabilitas	Keputusan
kepemimpinan transformasional	kepuasan kerja	0,749	8,767	0,000	Signifikan
N= 62					

Berdasarkan tabel 3 maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja koefisien beta sebesar 0,749 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerjayaitu sebesar 74,9% . Sedangkan sisanya sebesar 25,1% dijelaskan oleh variabel diluar penelitian yang digunakan.

Hubungan Antar Jalur

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat diperoleh jalur seperti pada gambar 1 berikut:



Gambar 1 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel

Gambar 1 menampilkan diagram analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerjayaitu sebesar 0,750. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja yaitu sebesar 0,265 dan koefisien regresi variabel sebesar 0,626. Diagram hasil analisis jalur pada gambar 1 mempunyai persamaan yaitu segai berikut:

Sub Struktur I: $Y_1 = 0,750$

Sub Struktur II: $Y_2 = 0,626 X + 0,265Y_1$

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel penelitian telah disajikan secara ringkas pada tabel berikut:

Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Varai bel Endo gen	Dire ct Effe ct	Indir ect Effe ct	Tota l Effe ct	t	Sig.	Kep.
Kepemi mpinan transfor masional	budaya keselamatan dan keseha tan kerja	0,750	0	0,750	12,435	0,000	Signi fikan
kepemim pinan transfor masional	kepuasan kerja	0,265	0	0,265	2,603	0,000	Signi fikan
kepemim pinan transfor masional	kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan keseha tan kerja	0,626	(0,750x0,62)=0,342	0,798	4,473	0,000	Signi fikan
N= 62							

Perhitungan bersarnya pengaruh Kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) kepemimpinan transformasional terhadap minat beli yaitu sebesar 0,626.

$$\text{Indirect Effect (IE)} = PY_1X \times PY_2Y_1$$

$$= 0,750 \times 0,626$$

$$= 0,342$$

$$\text{Total Effect} = PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1)$$

$$= 0,626 + 0,342$$

$$= 0,798$$

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan

transformasional terbukti sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh secara langsung. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect (IE)* yang bernilai 0,342, sedangkan *Total Effect Electronic* yaitu sebesar 0,798.

Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model yaitu sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

$$= 1 - (1 - 0,563) (1 - 0,460)$$

$$= 1 - (0,437) (0,540)$$

$$= 1 - 0,23598$$

$$= 0,76402 \text{ atau } 76,40\%$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 76,40% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti yaitu sebesar 76,40%. Sedangkan sisanya sebesar 23,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatnya budaya keselamatan

dan kesehatan kerja. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003) berujung pada kepuasan kerja. Dalam memainkan peranan kepemimpinan yang efektif selalu dihadapkan kepada permasalahan situasi dan kondisi dari lingkungan organisasi dan karakteristik para bawahannya, karena peranan yang dimainkan oleh pemimpin tidak harus konsisten pada satu gaya saja, tetapi disesuaikan dengan keadaan sekitarnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Robbins (2006:472) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iqbal (2010), Intihanah (2009) dan Ardiansyah (2011) yang diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatnya

kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Hal ini sesuai dengan pendapat Vroom (1964) menggambarkan kepuasan kerja adalah memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain yang seperti ia lihat. Pemimpin yang menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan biasanya pemimpin tersebut membuat keputusan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya. Menurut Thoah (2006) faktor situasional yang telah diidentifikasi adalah sifat personal daribawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh parabawahan. Pada situasi pertama teori transformasional memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin bisa diterima oleh bawahan jika parabawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang bisa memberikan kepuasan. Kemudian perilaku

pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan jika; a) perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja, dan b) perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan parabawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Jika tidak dengan cara demikian, maka para bawahan akan merasa kekurangan pada lingkungannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yudithia (2012) yang diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya budaya keselamatan dan kesehatan kerja maka dapat meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan gaya kepemimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan, dan dengan imbalan atau gaji. Kepuasan kerja karyawan

adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001). Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja karyawan (Luthans, 2006), antara lain. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Dimensi ini tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan oleh karyawan. Kedua, kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana *outcomes* dan harapan dapat dicapai. Misalnya, seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan sungguh-sungguh dari pada karyawan pada jenis perusahaan lain, namun ia mendapatkan sedikit *reward*, karyawan tersebut tentu memiliki tanggapan negatif terhadap pekerjaan, demikian juga sebaliknya. Ketiga, kepuasan kerja merepresentasikan sikap terhadap lima karakteristik dalam pekerjaannya, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan oleh pimpinan, rekan kerja, dan suasana lingkungan kerja. Lima karakteristik tersebut merupakan indikator utama puas atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini kepuasan kerja juga ditentukan oleh kondisi kerja yang terdapat di perusahaan dalam hal ini yaitu mengenai budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Jadi dengan adanya budaya keselamatan dan kesehatan kerja maka dengan sendirinya upaya untuk menciptakan kepuasan kerja akan terwujud secara maksimal.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional

terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan transformasional maka budaya keselamatan dan kesehatan kerja akan mengalami peningkatan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang ada pada perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Apabila seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya dapat memperhatikan aspirasi dan dapat mengatur tugas-tugas dengan baik, maka dalam diri karyawan dapat timbul suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Pada akhirnya apabila kepemimpinan transformasional sudah dilaksanakan dengan tepat dan budaya dalam suatu organisasi mendukung, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional yang dijalankan belum tepat dan budaya dalam suatu organisasi tidak mendukung, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008).

Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka implikasi hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Instansi secara maksimal harus menciptakan kepuasan dalam bekerja sehingga sehingga upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dapat terwujud.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan harus benar-benar dapat mendukung aktivitas yang dilakukan karyawan

diperusahaan sehingga karyawan benar-benar mendapatkan dukungan atas segala bentuk kebijakan yang ditetapkan pimpinan untuk mendukung proses atau aktivitas karyawan diperusahaan.

3. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan harus selalu dipertahankan sehingga karyawan benar-benar mendapatkan dukungan dari kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan terkait dengan upaya untuk meningkatkan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka budaya keselamatan dan kesehatan kerja dapat menjadi lebih baik.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja semakin menunjukkan adanya peningkatan.
3. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baikanya keselamatan dan kesehatan kerja kepuasan kerja akan menunjukkan adanya peningkatan,
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan

maka kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja akan memberikan dukungan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang
 - a. Diharapkan perusahaan selalu berupaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan yaitu dengan memberikan dukungan dengan menetapkan tugas dan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Upaya yang dilakukan yaitu dengan melakukan pembagian tugas sesuai dengan tanggung jawab kerja dan memberikan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja sehingga karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja diperusahaan.
 - b. Perusahaan harus mampu memaksimalkan potensi yang dilakukan oleh karyawan yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memberikan jaminan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan memberikan gaji dengan kuantitas dan waktu pembayaran yang tepat waktu.

DAFTAR RUJUKAN

Arikunto, Suharsimi, 1998, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi II, Rineka Cipta.

Atmosoeprapto, Kisdarto, 2001, **Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan**, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.

Dessler, Gary, 1998, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid Kedua, Penerbit PT. Prenhallindo: Jakarta.

Handoko, Hani, 1991, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Penerbit BPFE: Yogyakarta.

Husein Umar, 2001, **Riset Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hasibuan, Malayu, 2003, **Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas**, Cetakan Ketiga, Penerbit Bumi Aksara: Jakarta.

Luthans, 2006, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi 2, Cetakan Ketujuh, BPFE, Yogyakarta

Mamduh, M. Hanafi, 1997, **Manajemen**, Cetakan Pertama, Penerbit UPP AMK YKPN, Yogyakarta.

Mohyi, Ahmad, 2005, **Teori dan Perilaku Organisasi**, Malang: CV. Cahaya Press.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Cetakan Kedua, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Mathis dan Jackson, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Ranupandojo dan Suad Husnan, 1996, **Manajemen Personalia**, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.

Robbin, Stepen P. 2006. **Perilaku Organisasi**. Edisi kesepuluh. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.

Singarimbun, Masri dan Effendi, 1995, **Metode Penelitian Survei**, Edisi Revisi, Jakarta: LP3S.

Sugiono. 1994. **Metodologi Penelitian Administrasi**, Edisi Ketiga, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sinungan, Muchdarsyah, 2000, **Produktivitas Apa Dan Bagaimana**, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Thoha, Miftah, 2004, **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya**, Rajawali Jakarta.

Widayat dan Amirullah, 2002, Riset Bisnis, Edisi 1, Malang: CV. Cahaya Press.

Winardi, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Mandar Maju, Bandung.