

## **PENGARUH BUDAYA KESELAMATAN KERJA, KEPIMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MINYAK DAN GAS BUMI "X" DI PROPINSI KALIMANTAN TIMUR**

**Hasan Marzuki**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember  
hasan.marzuki@external.total.com

**R. Andi Sularso**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember  
manajemen1234@yahoo.com

**Murdijanto Purbangkoro**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

**Abstract:** *Research on corporate culture has been widely conducted both in Indonesia and overseas. However, research focuses on occupational health and safety (OHS) culture has not gained much attention in Indonesia, especially related to leadership, job satisfaction, motivation, and employee performance. This research aimed to analyze the influence of OHS culture, leadership, and motivation on job satisfaction and employee performance in the "X" oil and gas company in East Kalimantan Province. Primary data were collected from the sample consisted of 290 respondents, i.e, the permanent employees and the contractor's employee working at Hindi II base. Results showed that OHS culture had a significant influence on job satisfaction, but it had no influence on employee performance. Leadership had a significant influence on job satisfaction and employee performance. Motivation had a significant influence on job satisfaction and employee performance. Job satisfaction had a significant influence on employee performance.*

**Keywords:** *OHS Culture, Leadership, Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance.*

**Abstrak:** Penelitian tentang budaya perusahaan telah banyak dilakukan baik di dalam maupun di luar negeri. Namun, penelitian tentang budaya Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) belum banyak dilakukan di Indonesia terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya K3, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan minyak dan gas bumi "X" di Propinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*. Data primer diperoleh dari sampel penelitian yang berjumlah 290 responden yang terdiri dari karyawan tetap dan pekerja kontraktor di bagian Handial II base. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya K3 memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

## Pendahuluan

Propinsi Kalimantan Timur adalah salah satu propinsi yang mempunyai kekayaan alam yang melimpah baik dalam tahap eksplorasi (sebagian kecil) maupun tahap produksi atau eksploitasi (sebagian besar), umumnya dibidang energi berupa minyak, gas dan batubara. Hal ini terbukti terdapat banyak perusahaan tambang batubara dan perusahaan minyak dan gas bumi yang beroperasi di propinsi tersebut. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan "X" yang bergerak di bidang eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi di Kalimantan Timur.

Kecelakaan kerja masih menjadi permasalahan di Indonesia. Angka kecelakaan kerja di Indonesia yang tercatat berdasarkan laporan tahunan dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), secara statistik klaim Kasus Program Kecelakaan Kerja per Desember 2015, terdapat 110.285 kasus yang terdiri 1.166 Kasus Cacat (1,06%), 810 Kasus Cacat Sebagian (0,73%), 5 Kasus Cacat Total Tetap (0,01 %), 530 Kasus Meninggal (0,48 %), dan 107.774 Kasus Sembuh ( 97,72%). Program keselamatan kerja/*Safety Program* merupakan perhatian global bagi pengusaha, karyawan, dan Pemerintah.

Teknologi dan operasi di bidang Industri Minyak dan Gas (selanjutnya disingkat Migas) berkembang sangat pesat, seiring dengan kebutuhan akan komoditas energi ini yang meningkat. Kegiatan eksplorasi dan eksploitasi sumber daya terbatas ini berkembang dengan pesat, baik secara Inovasi teknologi dan improvisasi manajemen operasionalnya. Hal ini berdampak pada berkembangnya pola Manajemen Keselamatan Kerja yang ada di perusahaan tersebut. Di sisi yang lainnya, sektor Migas ini, merupakan sektor yang padat modal, padat resiko, dan padat teknologi dalam operasionalnya maka diperlukan pengelolaan operasi yang sangat baik, tertata, terencana dan terhitung secara matang. Hal ini berkaitan dengan resiko yang tinggi, dimana pelanggaran yang disebabkan akibat kelalaian dan ketidakpedulian yang kecil sekalipun terhadap keselamatan kerja akan berakibat fatal sehingga dapat menimbulkan bencana yang berdampak serius.

Budaya yang kuat sering dapat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Terkadang ditegaskan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja bagi perusahaan: rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras. Kadang-kadang

praktik tertentu yang diyakini umum terjadi di tengah perusahaan-perusahaan dengan budaya yang kuat dikatakan membuat pekerjaan secara instrinsik dihargai. Melibatkan orang dalam pengambilan keputusan dan mengakui peran serta mereka merupakan dua contoh yang lazim. Terkadang budaya yang kuat juga dikatakan oleh Kotter and Heskett (1992) dapat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Penelitian Cooper (2004) mengenai budaya kesehatan dan keselamatan kerja mengacu pada persepsi karyawan, kepercayaan pada prioritas yang benar pada kinerja keselamatan yang diberikan kepada Organisasi, dan diukur sebagai peringatan dini atas kemungkinan / potensi terjadinya kegagalan sistem K3. Demikian juga, Richter and Koch (2004) mengenai budaya kesehatan dan keselamatan kerja menyebutkan sebagai cara penanganan keselamatan di tempat kerja dan sering mencerminkan sikap, kepercayaan, persepsi dan nilai yang dipakai bersama karyawan dalam kaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja, harus melakukan monitoring proses secara terus-menerus pada tiga domain yaitu lingkungan dan faktor personal dan faktor perilaku, dan personel sebagai Intinya. Diawali dengan kesadaran dan komitmen manajemen puncak perusahaan ini dan mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan bahwa Budaya K3 sebagai salah satu “*core value*” perusahaan, karena *safety* adalah hal yang sangat penting

Dalam prakteknya untuk mewujudkan suatu budaya, dibutuhkan sifat, sikap dan bentuk kepemimpinan yang jelas dalam menjalankan dan mencapai tujuan sebuah organisasi. Kepemimpinan menurut Alvesson (2002:93) diartikan sebagai mempengaruhi tujuan dan strategi tugas, mempengaruhi komitmen dan kepatuhan dalam perilaku tugas untuk mencapai tujuan tersebut, mempengaruhi pemeliharaan dan identifikasi kelompok dan mempengaruhi budaya sebuah organisasi. Beberapa perusahaan Migas dapat berbangga diri terhadap capaian Budaya K3 yang mereka bangun dan berusaha menjaganya dalam mengurangi angka kecelakaan kerja. Perspektif kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan K3 (*safety leadership*) menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan cara menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberikan inspirasi bagi pekerja/bawahannya untuk mencapai visi. Selanjutnya menurut Gunawan, dkk, (2016:5) bahwa : “dalam mewujudkan Budaya K3, Kepemimpinan adalah faktor

utama dari unsur budaya K3, perlu diingat: *“safety is a cultural of excellence that requires transformational leadership”*. Perusahaan unggul membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengejar laba jangka pendek tanpa mengelola operasi yang unggul.

Dalam mencapai tujuan organisasi, motivasi juga mempunyai peran dalam menggerakkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi berarti pemberian motif, penimbunan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan, atau dengan kata lain, seseorang berperilaku karena dorongan untuk memenuhi kebutuhan (Priansa, 2016:200). Motivasi mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras untuk memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi adalah proses psikologis yang memberikan kekuatan kepada seseorang untuk berperilaku atau untuk bertindak ke arah pencapaian tujuan. Secara garis besar, tujuan PT X terhadap karyawannya adalah terpenuhinya kebutuhan dasar dari karyawan berupa sandang, pangan, dan papan, berikutnya adalah jaminan keamanan kerja pada perusahaan tersebut baik pekerjaan pada kegiatan proyek dalam menunjang produksi migas, ataupun pekerjaan operasi produksi migas yang berkelanjutan sehingga rasa aman dari kecelakaan kerja terwujud dengan diimplementasikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya, asuransi kecelakaan, dan dana pensiun sesuai dengan undang-undang, hal ini akan membuat rasa tenang dalam bekerja pada karyawan, selanjutnya wujud indikasi dari Motivasi adalah adanya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik berupa materi (misal bonus jasa produksi, bonus pencapaian *“zero accident”*, dan uang jasa tambahan lainnya selain gaji karyawan), ataupun penghargaan immaterial (berupa pemberian penghargaan, dan pemberian training mengenai K3).

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu dalam bekerja, setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Roe Byars (2008) dalam Priansa (2016:291), mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan. Priansa

(2016:291) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya apakah senang/suka, atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsung pekerjaan. Ada dua aspek utama yang diukur dalam pengukuran kinerja yaitu luaran dan perilaku.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan minyak dan gas "X" di Propinsi Kalimantan Timur, Lapangan Handil II Base. Lapangan ini adalah salah satu lapangan yang basis operasi adalah *logistic* dan *support supply* bagi lapangan-lapangan lainnya (lapangan-lapangan lainnya bernama: CPU, CPA, SPU, NPU, Senipah, Bekapai, dan *South Mahakam*) dibawah operasi perusahaan "X" ini.

Adapun tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh budaya K3 terhadap kepuasan kerja, membahas pengaruh budaya K3 terhadap kinerja karyawan, membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, membahas pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, membahas pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, membahas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Lapangan Handil II Base, pada perusahaan Migas "X"

### **Metodologi**

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang mencoba menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antar variabel eksogen (budaya K3, kepemimpinan, motivasi) terhadap variabel endogen (kepuasan kerja dan kinerja karyawan). Penelitian ini dilaksanakan di Handil II Base, Perusahaan Minyak dan Gas Bumi "X" terbesar di Kalimantan Timur..

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pekerja permanen dan kontraktor yang tercatat di Departemen Security sejumlah 412 pekerja. Dimulai tanggal 16 Februari – 16 April 2017, penyebaran kuesioner pada semua pekerja (Sensus). Sebanyak 412 angket yang tersebar, terdapat 290 responden yang mengembalikan data kuisisioner kepada peneliti dan selanjutnya diolah peneliti. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 22.0.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Uji Validitas Instrumen

Berdasar hasil uji validitas dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian yang merupakan instrumen yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini, dinyatakan valid dengan nilai koefisien korelasi terhadap skor total berada diatas nilai  $r_{\text{-kritis}}$  (\*) yaitu 0,006, dimana nilai nilai indikator terendah sebesar 0,578 dan tertinggi sebesar 0,816.

### Hasil Uji Reliabilitas

Berdasar hasil uji statistik dapat dinyatakan hasil uji reliabilitas pada variabel laten dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* berada diatas nilai *Cronbach's Alpha* Kritis yaitu 0,60 dimana nilai *Cronbach's Alpha* variabel terendah sebesar 0,724 dan tertinggi sebesar 0,848.

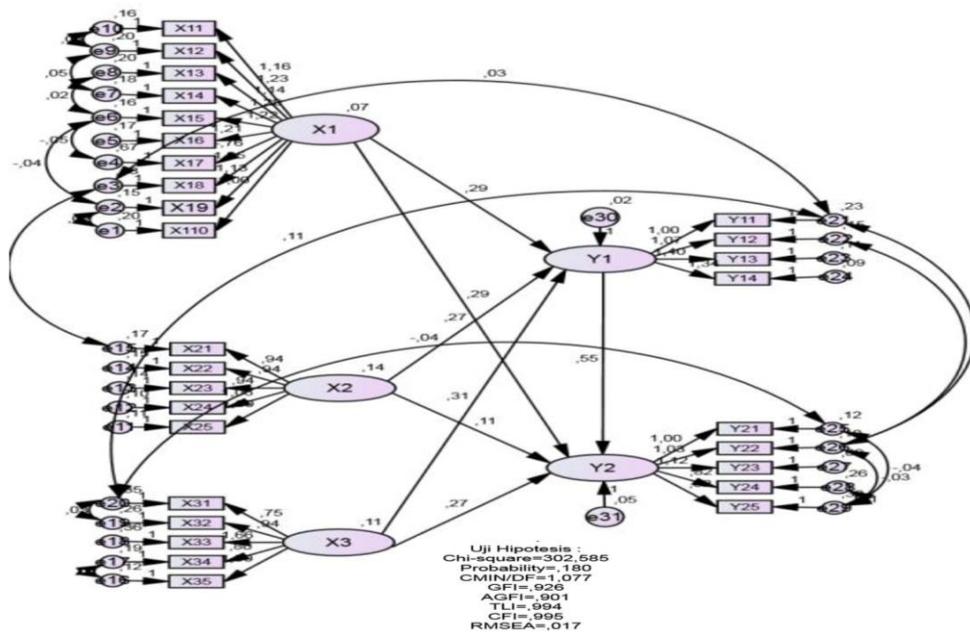
### Hasil Analisis Model Persamaan Struktural (SEM)

Analisis SEM terbagi menjadi empat tahap, yaitu hasil analisis model pengukuran, uji asumsi SEM, hasil analisis model struktural dan evaluasi kesesuaian model. Asumsi penting yang perlu diuji dalam analisis SEM adalah: 1) normalitas, 2) *outlier*, dan 3) multikolinieritas.

Hasil uji asumsi normalitas pada *Assessment of Normality*, dimana seluruh indikator pengukuran berdistribusi normal, mengingat *critical ratio skewness* dan kurtosis secara univariat dan multivariat  $< 2,58$  ( $H_0$  diterima). Sedangkan, nilai jarak *Mahalanobis* seluruh pengamatan di bawah nilai determinan matriks kovarians sampel. Nilai tertinggi jarak Mahalanobis sebesar = 86,956 terjadi pada pengamatan no. 40, dengan demikian tidak terindikasi adanya pelanggaran asumsi outlier. Selanjutnya, nilai determinan matriks tersebut = 0,020. Nilai ini relatif menjauhi nol, dengan demikian tidak terjadi pelanggaran terhadap asumsi multikolinier.

Hasil Analisis Struktural Full Model

Hasil analisis model struktural dalam penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Analisis Model Struktural

Sumber : Data diolah, 2017

Selanjutnya hasil analisis struktural, estimasi koefisien struktural yang terstandard adalah:

Tabel 1. Regression Weight Model Struktural (Standardized)

Pengaruh	Estimasi	SE	CR	Prob	Ket.
Budaya K3 → Kepuasan Kerja	0,296	0,071	3,647	0,000	Signifikan
Budaya K3 → Kinerja Karyawan	0,288	0,089	1,529	0,126	Tidak Signifikan
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,271	0,060	4,994	0,000	Signifikan
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,108	0,077	2,116	0,034	Signifikan
Motivasi → Kepuasan Kerja	0,313	0,053	4,726	0,000	Signifikan
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,267	0,072	3,539	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,546	0,190	2,688	0,007	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah

Pengaruh Budaya K3 Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan nilai *Critical Rasio* (CR) pada Tabel 1 sebesar 3,647 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05, kesimpulannya bahwa Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (menerima Hipotesis 1). Hasil temuan ini menunjukkan bahwa dimensi budaya perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan, karyawan yang memiliki pemahaman dimensi budaya perusahaan yang lebih besar menunjukkan reaksi yang lebih positif

terhadap kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan penelitian Boon (2005) yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada organisasi kesehatan di Malaysia, serta penelitian dari Rao (2007) mengenai dimensi budaya perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada sector manufaktur maupun IT di India. Pendapat lainnya yang mendukung penelitian ini adalah Mulyono (2013) bahwa budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Divisi operasi Tambang emas di PT Newmont Nusa Tenggara. Hal ini dapat dipahami bahwa budaya K3 adalah bagian dari budaya organisasi, menurut Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari dan Agus (2008), budaya organisasi adalah merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi, dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan, karena tanpa ukuran yang valid dan realibel dari aspek kritis budaya organisasi maka pernyataan tentang dampak budaya pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

#### Pengaruh Budaya K3 Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan nilai *Critical Rasio* (CR) pada Tabel 1 sebesar  $1,529 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,126 < 0,05$ , dapat diketahui bahwa Budaya K3 berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (menolak Hipotesis 2). Temuan ini sama dengan penelitian Mulyono (2013) di perusahaan tambang PT Newmont Nusa Tenggara, hal ini juga sesuai dengan penelitian Anna (2013) pada perusahaan tambang batubara di Polandia, bahwa budaya K3 yang ada jauh dari model ideal dari Budaya K3 itu sendiri, dimana dalam manajemen keselamatan kerja peran sistem dan prosedur manajemen formal sangat dominan, dalam tipe ini mendekati teori menurut Hudson (2001), bahwa peran utama memainkan sistem manajemen formal yang paling mungkin adalah tercapainya tujuan sesuai dengan ketentuan dan untuk menghindari hukuman. Temuan ini juga masih relevan berkaitan dengan tidak berpengaruhnya budaya K3 terhadap kinerja karyawan, karena pembentukan budaya pada organisasi butuh proses dari berpikir dan bertindak untuk bisa menjadi kebiasaan bekerja yang aman, membutuhkan waktu yang lama dan tentunya dukungan sistem manajemen yang ada sehingga karyawan terpapar untuk bekerja dengan aman. Model ideal hasil budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam organisasi tersebut akan membentuk suatu

persepsi keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan rekan kerja, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi seharusnya mampu mendukung dan mempengaruhi kinerja karyawan (Brahmasari dan Agus, 2008). Seperti halnya budaya K3, seharusnya menjadi lebih penting daripada semua hasil, prosedur-prosedur, maupun peraturan yang mampu mengikat karyawan (Anna, 2013) dalam bekerja sehari-hari.

#### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) pada Tabel 1 diperoleh sebesar 4,994 > 1,96 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, dapat diketahui bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (menrima Hipotesis 3). Temuan ini mendukung penelitian Mulyono (2013) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang utama adalah transformasional dan transaksional, faktor gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak terhadap komponen kepuasan karyawan. Pertimbangan terhadap karyawan dan gaya transformational merupakan prediktor yang kuat terhadap faktor kepuasan kerja. Dalam penelitian yang lain berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan karyawan pada perusahaan kabel listrik di Taiwan, Chang (2003), bahwa gaya kepemimpinan transformational cenderung lebih diterima bagi karyawan dan berpengaruh tingkat kepuasan karyawan dan inovasi. gaya kepemimpinan transformational menciptakan pengaruh yang aman dan lunak pada pengikutnya dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja, karena pemimpin akan berusaha menyatukan antara tujuan organisasi/perusahaan dengan tujuan dari kalangan pekerja, meyakinkan mereka untuk percaya bahwa mereka dapat mengelola karya besar dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam penelitian Furkan (2012). Hal ini didukung juga penelitian Dimitrios *and* Athanasios (2014), bahwa pengalaman kepuasan kerja pada karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

#### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) pada Tabel 1 sebesar 2,116 > 1,96 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,034 < 0,05, dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan (menerima Hipotesis 4). Kepemimpinan adalah gabungan antara sifat yang kuat untuk

membarikan inspirasi kepada orang lain untuk bertindak dan keterampilan yang dimiliki yang bisa digunakan untuk membujuk orang lain untuk menerima arah dan tujuan secara sukarela (Cole, 2005). Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai sebuah tujuan (Mulyono, 2013), dan gaya kepemimpinan dapat dirasakan dan dapat dinikmati hasilnya secara langsung dalam jangka pendek sehingga perubahan terhadap kepemimpinan akan berdampak secara nyata pada sebuah organisasi. Menurut Blake *and* Mouton (1964), kepemimpinan adalah nilai-nilai dari kegiatan produksi dan karyawan yang sudah menunjukkan hasil yang terbaik dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Dikutip dari laporan *International Association of Oil and Gas Producers-OGP* (2013), tujuan utama dari kepemimpinan harus mengimplementasikan sebuah sistem yang berjalan dengan memastikan penempatan dan penggunaan peralatan secara benar dalam pengoperasian dan pemeliharannya. Sebuah kegiatan operasional di Industri Migas, akan menghasilkan potensi bahaya terhadap orang dan lingkungan, oleh karena itu menjadi penting bahwa manajemen berkomitmen pada praktik *safety*, kinerja operasional, dan aset integritas peralatan penting dengan baik, untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Dan cara terbaik bagi pemimpin adalah *men-deliver* komitmen tersebut melalui penggunaan dari kemampuan, kompetensi, dan motivasi beban kerja secara konsisten pada seluruh kegiatan operasional dimulai dari *engineering*, dan desain teknikal praktis menjadi aman, nyaman, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan. Dengan kepemimpinan yang kuat, perusahaan sukses memelihara standart yang tinggi dalam *integrity asset* dan kontrol operasional, selain itu Gunawan, dkk, (2016:5) juga menyatakan perusahaan unggul membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengejar laba jangka pendek tanpa mengelola operasi yang unggul.

#### Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai *Critical Rasio* (CR) pada Tabel 1 sebesar  $4,726 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (menerima hipotesis 5), artinya bahwa karyawan yang termotivasi dengan baik, akan merasakan langsung pengaruh terhadap kepuasan kerja, karena motivasi kerja sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi, meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarannya sangat relatif atau berbeda satu orang dengan orang lainnya. Hal ini sesuai dengan teori motivasi dari Abraham

Maslow, menyatakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada pada seseorang, heirarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya, keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat memengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku, Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang lebih hierarkinya lebih rendah paling tidak boleh terpuaskan secara minimal (Indriyo dan Sudita, 1997:30). Hasibuan (1996:5) mengemukakan motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Didukung juga dengan penelitian Brahmasari dan Agus (2008) studi kasus di PT Pei Hai International Wiratama, juga Hayati dan Indra (2012) pada bank syariah di Bandar Lampung bahwa motivasi berdampak pada kepuasan kerja.

#### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai *Critical Rasio* (CR) pada 2.1 sebesar  $3,539 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan (menerima hipotesis 6), artinya semakin karyawan termotivasi dengan baik, dan dirasakan secara langsung akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan pada perusahaan tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian Elton Edri, dkk (2015) dilingkungan Pegawai Badan Pertanahan Nasional Sumatra Barat, juga Hayati dan Indra (2012) di bank syariah meliputi Bank Muamalat, Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah, BRI Syariah, dan Bank Syariah Bandar Lampung, menemukan bahwa Motivasi berpengaruh positif pada kinerja kerja dan karyawan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik jika mampu menjaga motivasi dengan baik dan secara terus-menerus dengan memperhatikan perubahan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sosial, penghargaan dan aktualisasi diri bagi karyawan merupakan hal yang semestinya disinergikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang dengan pesat, sehingga mampu menyamakan antara keinginan instansi dengan kemampuan karyawan.

#### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai *Critical Rasio* (CR) pada Tabel 1 sebesar  $2,688 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,007 < 0,05$ , dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (menerima hipotesis 7), artinya

kepuasan kerja pada karyawan akan mengakibatkan kinerja karyawan meningkat, sesuai dengan pendapat Megginson, Mosley, and Pietri (1982) dalam Wanda (2005), menyatakan orang akan merasakan kepuasan kerja ketika mereka merasakan kebaikan mengenai pekerjaannya, dan perasaan ini sering kali berhubungan dengan profesinya dan akan menghasilkan kinerja yang baik, selain itu Priansa (2016), menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Karena kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya dalam Danang (2013:26). Hal ini Nampak pada sikap positif/negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian Mulyono (2013) di PT Newmont Nusa Tenggara, dan penelitian Brahmasari, dan Agus (2008), bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian, dapat dikemukakan kesimpulannya yaitu sebagian besar responden penelitian menyetujui bahwa faktor budaya K3, Kepemimpinan, motivasi merupakan hal yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berkaitan dengan kinerja karyawan pada perusahaan Migas 'X' ini, variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, hal ini berbeda dengan budaya K3 yang tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Temuan ini, menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dapat dirasakan saat itu juga, sehingga perubahan sedikitpun yang terjadi pada ketiga variabel tersebut akan dirasakan secepatnya oleh karyawan, hal ini berbeda dengan pengaruh budaya K3 terhadap kinerja karyawan, karena pembentukan budaya K3 untuk bisa bekerja dengan aman sendiri akan berlangsung sangat lama dan butuh proses yang lama, sehingga kemauan karyawan untuk bisa bekerja dengan aman masih perlu kepemimpinan, sistem, moral daripada karyawan yang ramah terhadap karyawan untuk tetap bekerja dengan aman.

### **Saran**

Berdasar hasil penelitian yang telah dilakukan maka untuk penelitian kedepan, bisa dikembangkan dengan menambahkan variabel-variabel lain pengaruh kinerja karyawan dikaitkan juga dengan variabel lainnya seperti pendidikan dan pelatihan, *burnout*, lingkungan kerja, pengembangan diri dan karier

terhdapa kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan informasi yang positif dan konstruktif bagi pemimpin atau manajer dalam rangka memberikan dan menyempurnakan serta improvisasi kebijakan-kebijakan yang terkait dengan budaya K3, kepemimpinan, motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan yang prima melalui kepuasan kerja terutama dalam pemberdayaan sumber daya manusia di Site Handil II Base. Penelitian ini menjadi bukti budaya K3 yang telah menjadi salah satu Ukuran Kinerja Terpilih perusahaan, dan menjadi tantangan untuk bisa meningkatkan pelaksanaan budaya K3 menjadi lebih baik dari sebelumnya.

## Daftar Referensi

- Alvesson, Mat, 2002, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications Ltd, London.
- Anna Rokowska, and Joanna Szubielska, 2013, Safety Culture model and its Dimensions on the example of the coal mines in Poland, *Management knowledge and learning*, 19-21 June 2013, Zadar, Croatia.
- Blake, R., and Mouton, J., 1964, *The Managerial Grid: The Key to leadership excellent*, Houston:Gulf Professional Publishing
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus S., 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan, ( Studi Kasus pada PT Pei Hai International WiraTama Indonesia), *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135
- Boonooi keng,et.al.,2005, a Quantitative Analysis of the link between organizational culture and the Job Satisfaction: Evidence from Some Malaysian Health care Organizations. *Malaysian Management Review*
- Chang, H., 2003, Empirical Study concerning the effect of organizational culture, leadership styles and job satisfaction on innovation ability-public listed electric wire and cable company in Taiwan Stock Exchange, *Master Thesis*, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan
- Cole, Kris, 2005, *Management Theory and Practice*, Edition 3, New South Wales: Pearson Education Australia.
- Cooper M.D. & R.A. Phillips, 2004, Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship., *Journal of Safety Research: 35 ( 2004) 497-512*, diakses: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsr.2004.08.004>
- Danang, Sunyoto.,2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktek Penelitian)*. Cetakan Kedua, CAPS: Yogyakarta.
- Dimitrios B. and Athanasios K.,2014, LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – A REVIEW, *European Scientific Journal March 2014 edition vol.10, No.8 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431* diakses : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.839.4844&rep=rep1&type=pdf>
- Elton Edri, Yuhelmi, Dwi Fitri Puspa. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. *Artikel*. Bukit Tinggi. Universitas Bung Hatta
- Furkan B., Emin Kara, Erdal Tascan, Huseyin Avsalli, 2012, The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership), *3rd International Symposium on Sustainable Development*, May 31 - June 01 2012, Sarajevo
- Gunawan, FA, Fatma Lestari, Audist Subekti, Slamet Somad, 2016, *Manajemen keselamatan Operasi Membangun Keunggulan Operasi dalam Industri Proses*, Gramedia: Jakarta

- Hudson, P. 2001. Safety Management and Safety Culture. The Long, Hard and Winding Road in: *Occupational Health & Safety Management Systems proceedings of the First National Conference*, ed. Crown Content, 2001, Melburne
- Hamidifar, Fatemah, 2010, A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran, AU-GSB e-Jurnal, Vol.3, No.1 (2010), diakses pada: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/AU-GSB/article/view/406/358>
- Hasibuan Malayu SP., 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Hayati dan Indra Caniago, 2012, "Islamic Work Ethic: The role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance", *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012, Volume 65, 3 December 2012, Pages 272–277*, dapat diakses di: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- Indriyo Gito Sudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997, *Perilaku Organisasian*, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta
- Komala sari Y., 2014, Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Patra Komala di Dumai, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol.Vi, No.2.
- Kotter, Jhon P. and Heskett, James L, (1992), *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Edisi Bahasa Indonesia dari Corporate Culture and performance, Jakarta: PT Prenhallindo
- Mulyono, 2013, "Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 9, No. 1, Hal 71-81
- Priansa, DJ. 2016. Perencanaan dan Pengembangan SDM, CV. Alfabeta, Bandung
- Rao, Koteswara, et.al.. 2007. *a study on organizational culture and its relationship with Job Satisfaction in manufacturing and information Technology sectors*. Madras University
- Richter A, and Koch C. 2004. Integration, *differentiation and ambiguity in safety cultures*. *Safety Science*, 42(8):703-722. Diakses tanggal 6 September 2016 di: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2003.12.003>
- Wanda Roos, 2005, The Relationship between Employee Motivation, job Satisfaction, and cooperate culture, *Thesis*, unpublished, Unversity Of South Africa, South Africa.
- , 2013, Shaping Safety Culture through safety leadership, OGP Report: No.45, diakses : [www.ogp.org.uk](http://www.ogp.org.uk)