

**Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan terhadap  
Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada  
Divisi Operasi Tambang Di  
PT Newmont Nusa Tenggara**

Oleh:

**Kasan Mulyono**

Mahasiswa Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Pascasarjana - Untag Surabaya

**ABSTRACT**

*There have been many studies on organizational culture. However, there have been not many studies on safety culture especially in Indonesia. Furthermore, the studies of safety culture in its relations to leadership styles, job satisfaction and employee performance have been little. This study examines the impacts of safety culture and leadership styles on employee performance with job satisfaction as an intervening variable.*

*Primary data was obtained from the perception of employees who worked at Mining Operations Division of PT Newmont Nusa Tenggara, copper/gold mine in West Sumbawa, West Nusa Tenggara province. Data was collected through questionnaires sent to 150 employees, mostly heavy equipment operators and several field foremen. 131 were completed and returned however only 119 were valid for analysis. Statistical method used to test each hypothesis was path analysis.*

*The results showed that most hypothesis were confirmed. From five hypothesis, only one (H2) that had to be rejected. While four hypothesis i.e. H1, H3, H4 and H5 were accepted. These results indicated that safety culture has a significant impact on job satisfaction (H1) but has no significant impact on performance (H2). Whilst leadership style has a significant impact on both job satisfaction (H3) and employee performance (H4). Finally, job satisfaction has a significant impact on employee performance (H5).*

**Key words:** *Organizational culture, safety culture, leadership style, job satisfaction, performance, path analysis.*

**PENDAHULUAN**

Penelitian tentang budaya perusahaan telah banyak dilakukan baik di Indonesia maupun di luar negeri. Namun penelitian tentang budaya keselamatan kerja masih belum banyak dilakukan terutama di Indonesia. Terlebih penelitian tentang budaya keselamatan kerja yang dihubungkan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja masih jarang dilakukan. Penelitian ini bermaksud menguji pengaruh budaya

keselamatan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan perhatian global bagi pengusaha, karyawan dan pemerintah. Menurut perkiraan Organisasi Buruh Internasional (ILO), setiap tahun ada 2 juta kematian di seluruh dunia karena penyebab yang terkait pekerjaan. Dari jumlah ini, sekitar 354.000 disebabkan oleh

kecelakaan fatal. Selain itu, lebih dari 270 juta kecelakaan kerja dan 160 juta penyakit akibat kerja yang memengaruhi pekerja setiap tahun. Kerugian finansial akibat bahaya terkait kerja ini sangat besar. ILO memperkirakan lebih dari \$1,25 triliun, yang sama dengan 4 persen Produk Domestik Brutto (GDP) seluruh dunia, kerugian yang diderita setiap tahun akibat kecelakaan dan penyakit kerja (Markkanen: 2004) [1].

Alan Boulton, Direktur Kantor ILO di Indonesia, mengatakan kematian, kecelakaan dan kesakitan di tempat kerja dapat dicegah. Kita harus mempromosikan “budaya keselamatan” yang baru di tempat kerja yang didukung dengan kebijakan dan program nasional (Markkanen: 2004).

PT Newmont Nusa Tenggara didirikan pada 1986 melalui kerjasama dengan pemerintah Indonesia dalam bentuk perjanjian Kontrak Karya. PTNNT mengoperasikan tambang tembaga dan emas Batu Hijau di Kabupaten Sumbawa Barat, Provinsi Nusa Tenggara Barat sejak awal 2000. PTNNT mempekerjakan 4.100 karyawan dan sekitar 3000 kontraktor. PTNNT memiliki kinerja keselamatan kerja yang baik dan telah beberapa kali menerima penghargaan dari Pemerintah Indonesia atas kinerjanya di bidang keselamatan kerja.

Schein (1991) memberikan budaya sebagai sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok saat kelompok ini berusaha mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap sebagai absah dan karenanya harus diajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar dalam menilai, memilikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan-permasalahan tersebut. [2]

Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Kadang-kadang ditegaskan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja

untuk sebuah 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. Kadang-kadang, budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi (Kotter & Heskett, 1992). [3]

Kepemimpinan oleh Yukl (dalam Alvesson, 2002) diperikan 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. Sementara, Huijser (2006), mengatakan perusahaan-perusahaan membedakan antara *leadership* dan *management* (pemimpin dan manajemen). *Leadership* terkait dengan masa depan perusahaan. Sementara *management* terkait dengan masa kini, tentang mempertahankan semua hal dalam kendali, tentang menyelesaikan masalah-masalah yang tengah terjadi. [4]

Motivasi diperikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2008). [5] Motivasi adalah penggerak seseorang untuk mengambil tindakan karena orang tersebut ingin melakukannya. Orang bertindak karena mereka merasa harus melakukannya. Namun, bila mereka terdorong atau termotivasi, mereka melakukan pilihan positif untuk melakukan sesuatu karena, misalnya, hal tersebut bisa memuaskan sebagian dari kebutuhannya (Werther dan Davis, 1996). [6] Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewu-

judkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Hasibuan, 2008). [7]

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat dipikirkan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Robbins, 2008).

Kepuasan kerja adalah sifat kesenangan atau ketidaksenangan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Seperti motivasi, kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan. Pekerjaan itu sendiri mempengaruhi kepuasan melalui desainnya. Pekerjaan yang kaya akan unsur perilaku seperti otonomi, keanekaragaman, identitas tugas, dan umpan balik berperan terhadap kepuasan seorang karyawan. Setiap elemen dalam sistem lingkungan kerja dapat menambah atau mengurangi kepuasan kerja (Werther dan Davis, 1996).

Kinerja (*performance*) adalah catatan keluaran-keluaran (*outcome*) yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan, kegiatan atau perilaku tertentu selama periode waktu yang ditentukan (Bernardin & Beatty, 1984 dalam Smither, 1998) [8]. Menurut definisi ini, kinerja pada sebuah pekerjaan secara keseluruhan akan sama dengan jumlah (atau rerata) kinerja pada fungsi pekerjaan atau perilaku penting tersebut. Dengan definisi yang didasarkan pada keluaran ini, kinerja merupakan sesuatu yang terpisah dan berbeda dengan orang yang menghasilkannya atau karakteristik orang tersebut.

Ada dua aspek utama yang diukur dalam pengukuran kinerja. Yang pertama adalah keluaran atau *outcome*. Yang kedua adalah perilaku. Banyak ahli yang tidak setuju untuk mengukur aspek keluaran dan mereka lebih fokus pada aspek perilaku. Mereka berpendirian bahwa banyak masalah dan bias yang mendasari pengukuran yang menggunakan kriteria berbasis

hasil. Feldman (1992, dalam Smither, 1998) mengatakan bahwa angka-angka kinerja mungkin saja menyesatkan dan tidak ada sama sekali. Karena itu kinerja seharusnya ditentukan dalam bentuk perilaku karena ranah (*domain*) kinerja lebih baik didefinisikan sebagai ranah perilaku ketimbang ranah hasil atau keluaran.

Namun Smither berpendapat bahwa hasil atau keluaran harus menjadi komponen penting dalam sistem manajemen kinerja. Namun dia juga menerima kalau perilaku dimasukkan dalam definisi kinerja. Jadi dalam pengukuran kinerja, yang diukur adalah hasil atau keluaran dan perilaku. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan standar kinerja (*performance standards*) yakni tingkat kinerja yang bersesuaian dengan tingkat efektivitas yang telah dirancang sebelumnya (Bernardin & Beatty, 1984 dalam Smither, 1998).

Berdasarkan latar belakang di depan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya K3 berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasi Tambang di PT Newmont Nusa Tenggara?
2. Apakah budaya K3 berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Divisi Operasi Tambang di PT Newmont Nusa Tenggara?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi Operasi Tambang di PT Newmont Nusa Tenggara?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan Divisi Operasi Tambang di PT Newmont Nusa Tenggara?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan Divisi Operasi Tambang di PT Newmont Nusa Tenggara?

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Budaya Keselamatan

Secara keseluruhan, teori manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu perusahaan untuk mencapai tujuan

strategis dengan menarik dan mempertahankan karyawan, dan juga mengelola karyawan secara efektif (Miller, 1989). [9]

Budaya keselamatan atau *Safety Culture* merupakan istilah yang digunakan untuk memberikan cara penanganan keselamatan di tempat kerja, dan sering mencerminkan sikap, kepercayaan, persepsi dan nilai yang dipakai bersama oleh karyawan dalam kaitan dengan keselamatan (Cox and Cox, 1991 dalam Sonnentag, 2001). [10]

### B. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah gabungan antara sifat yang kuat untuk memberikan 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) [11]. Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai sebuah tujuan.

Salah satu pendekatan yang populer untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan pada manajer praktisi adalah *Managerial Grid* yang dikembangkan oleh Blake and Mouton (Luthans, 2002) [12]. *Managerial Grid* berpusat pada orientasi manajer terhadap tugas (produksi) dan karyawan (orang), dan juga kombinasi perhatian antara keduanya.

### C. Kepuasan Kerja

Robbins (2008) memerikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

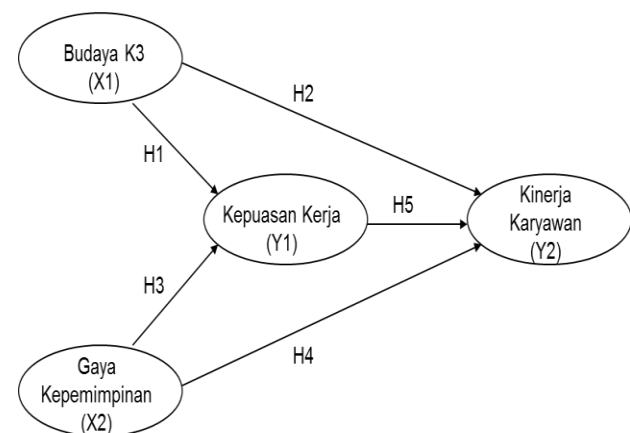
Lima dimensi kepuasan kerja yang diajukan oleh Luthans (2002) yakni lima dimensi yang mewakili karakteristik terpenting dari sebuah pekerjaan yang mana karyawan memiliki tanggapan perasaan.

### D. Kinerja Karyawan

Kinerja diperikan sebagai perilaku (proses), keluaran (output) dan hasil (*outcome, value added, impact*). Bromwich (1990, dalam Sonnentag, 2001) juga mendukung pandangan ini dengan mengatakan bahwa kinerja berarti gabungan antara perilaku dan hasil. Jadi, perilaku, hasil dan nilai tambah merupakan variabel yang tidak bisa dipisahkan dan saling tergantung.

Berdasarkan pada hasil telaah pustaka tentang hubungan kausalitas antara budaya K3, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini sebagai berikut.

### Kerangka Pemikiran Teoretis



### Hipotesis Penelitian

Hipotesis diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2010) [13].

### Budaya Keselamatan Kerja dan Kepuasan Kerja

Dimensi budaya perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan pada sektor manufaktur maupun IT (Rao, 2007) [14]. Persepsi karyawan terhadap dimensi budaya perusahaan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja karyawan, di mana karyawan

yang memiliki pemahaman dimensi budaya perusahaan yang lebih besar menunjukkan reaksi yang lebih positif terhadap kepuasan kerja (Boon, 2005) [15]. Rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H1 : Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### **Budaya Keselamatan Kerja dan Kinerja**

Budaya perusahaan bukan merupakan penyebab langsung kinerja karyawan (Eoh, 2001) [16]. Perilaku kepemimpinan mempengaruhi budaya keselamatan dan kinerja keselamatan dalam industri perawatan kesehatan. Kinerja keselamatan dipengaruhi dan ditingkatkan oleh kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi keselamatan pasien (Cheng, 2009) [17]. Ada hubungan positif yang signifikan antara budaya dan kinerja perusahaan (Aluko, 2003) [18]. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter, 1997). Rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H2 : Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan yang utama adalah transformational dan transaksional; dan karyawan secara sedang puas dengan pekerjaan mereka. Faktor gaya kepemimpinan yang berbeda akan memiliki dampak terhadap komponen kepuasan karyawan. Pertimbangan terhadap karyawan dan gaya *laissez-faire* merupakan prediktor yang kuat terhadap faktor kepuasan kerja (Hamidifar, 2010) [19].

Hasil secara keseluruhan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi dan partisipatif memiliki dampak positif signifikan langsung dan dimediasi oleh efek pemasaran internal terhadap kepuasan kerja dan kinerja kepala bagian (Mat, 2008) [20]. Rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### **Gaya Kepemimpinan dan Kinerja**

Gaya manajemen merupakan penyebab kinerja karyawan (kecuali Semen Gresik) (Eoh, 2001). Walaupun firma menggunakan strategi perniagaan yang berbeda ataupun CEO firma mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda, hasil uji statistik tidak menunjukkan perbedaan secara signifikan terhadap prestasi (Tamalee, 2007) [21]. Gaya kepemimpinan tidak terkait secara langsung dengan kinerja namun dia hanya terkait secara tidak langsung (Harris, 2000) [22]. Gaya kepemimpinan yang karismatik, transformasional dan visioner memiliki hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan (Wang, 2010) [23]. Rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.**

### **Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Analisis data survei JDI dan data sekunder menunjukkan bahwa kepuasan akan supervisi dan kepuasan akan pekerjaan saat ini memiliki hubungan langsung dengan kinerja keselamatan kerja (Chong, 2001) [24]. Kerumitan pekerjaan memiliki hubungan yang negatif terhadap kepuasan dan kinerja, saat kemampuan dan personalitas atau kepribadian dikendalikan (Allison, 2008) [25].

Penelitian menunjukkan ada korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja (Robbins, 2008). Organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

Dengan menggunakan sebuah model yang menggabungkan konstruk-konstruk utama teori agensi dan psikologi organisasi, kajian ini mendapati adanya hubungan yang negatif langsung dari upaya terhadap kepuasan kerja, hubungan positif langsung dari kinerja pekerjaan terhadap kepuasan kerja (Christen dkk, 2006) [26].

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## METODE

### A. Sampel

Data primer penelitian ini diperoleh dari persepsi para karyawan yang bekerja pada Divisi Operasi Tambang PT Newmont Nusa Tenggara, sebuah tambang tembaga/emas yang beroperasi di Sumbawa Barat, Nusa Tenggara Barat. Data dikumpulkan dengan mengirimkan kuisioner kepada 150 karyawan yang sebagian besar adalah operator alat berat dan beberapa pengawas lapangan. Sebanyak 131 kuesioner diisi namun hanya 119 yang diisi secara lengkap dan layak untuk dianalisis sementara sisanya tidak layak untuk dianalisis. Metode statistik yang digunakan untuk menguji masing-masing hipotesis adalah analisis jalur.

Ada lima hipotesis yang disusun untuk diuji dalam penelitian ini. Hipotesis pertama (H1) adalah bahwa budaya keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua (H2) adalah bahwa keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga (H3) adalah bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis keempat (H4) adalah bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kelima atau terakhir (H5) adalah bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### B. Reabilitas dan Validitas

Semua indikator yang digunakan dalam kuisioner untuk skala Budaya K3 adalah valid. Karena nilai alpha cronbach skala Budaya K3 adalah 0,920 maka dapat disimpulkan bahwa

variabel Budaya K3 pertanyaan dalam kuisioner adalah reliabel.

Ada beberapa indikator yang digunakan dalam kuisioner untuk skala Gaya Kepemimpinan adalah tidak valid. Skala Gaya Kepemimpinan dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan indikator yang valid dengan cara tidak mengikut sertakan indikator yang tidak valid. Semua indikator yang digunakan dalam kuisioner untuk skala Gaya Kepemimpinan adalah valid. Karena nilai alpha cronbach skala Gaya Kepemimpinan adalah 0,858 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan pertanyaan dalam kuisioner adalah reliabel.

Semua indikator yang digunakan dalam kuisioner untuk skala Kepuasan Kerja adalah valid. Karena nilai alpha cronbach skala Kepuasan Kerja adalah 0,875 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja pertanyaan dalam kuisioner adalah reliabel.

Semua indikator yang digunakan dalam kuisioner untuk skala Kinerja Karyawan adalah valid. Karena nilai alpha cronbach skala Kinerja Karyawan adalah 0,773 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan pertanyaan dalam kuisioner adalah reliabel.

### C. Analisis Jalur

Pada penelitian ini, variabel laten Budaya K3 ( $X_1$ ) dijelaskan oleh 10 variabel indikator. Variabel laten Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) dijelaskan oleh 8 variabel indikator. Variabel laten Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dijelaskan oleh 10 variabel indikator. Variabel laten Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dijelaskan oleh 10 variabel indikator. Sebelum dilakukan analisis *Struktural Equation Model* (SEM), dilakukan pemeriksaan asumsi yang meliputi Distribusi *Multivariate Normal* dan Multikolinearitas.

**Hasil Pengujian Goodness of Fit Overall Model**

Kriteria	Hasil	Kriteria 'fit'	Evaluasi model
Chi-Square	1580,92	Relatif kecil	kurang baik
Probability	0,000	> 0.05	kurang baik
RMSEA	0,114	< 0.08	kurang baik
GFI	0,58	> 0.9	kurang baik
AGFI	0,53	> 0.9	kurang baik
PGFI	0,51	> 0.9	kurang baik
NFI	0,54	> 0.9	kurang baik
CFI	0,66	> 0.9	kurang baik
RFI	0,51	> 0.9	kurang baik

Berdasarkan hasil uji goodness of fit overall model ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan adanya hasil (model) yang kurang baik, jika digunakan untuk fungsi prediksi. Hal ini berarti kemampuan model dalam menjelaskan hubungan-hubungan yang ditentukan sangat rendah. Dengan demikian perlu dilakukan suatu modifikasi terhadap model tersebut. Namun demikian, dalam penelitian ini penggunaan *Structural Equation Modeling (SEM)* ditekankan pada fungsi pengujian hipotesis, bukan pada *model building*. Modifikasi model dalam penelitian ini hanya digunakan sebagai wacana.

**HASIL**

**1. Pengujian Hipotesis 1: Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya K3 mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (3,99) yang lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 623. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” terbukti kebenarannya.

**2. Pengujian Hipotesis 2: Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya K3 mempunyai pengaruh yang negatif dengan nilai koefisien sebesar -0,069namuntidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (0,71) yang lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 623. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” tidak terbukti kebenarannya atau dengan kata lain budaya K3 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**3. Pengujian Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasankerja**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dengan nilai sebesar -0,20danberpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (2,08) yang lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 623. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” terbukti kebenarannya.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai sebesar 0,71 dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (2,36) yang lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,966) pada derajat bebas (db) 623. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai sebesar 0,43 dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (2,09) yang lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,966) pada derajat bebas (db) 623. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.

### PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis yang dibangun dapat diterima. Dari 5 (lima) hipotesis yang dibangun hanya 1 (satu) hipotesis yakni H2 yang tidak dapat diterima. Sementara H1, H3, H4 dan H5 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya keselamatan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (H1) namun tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (H2). Gaya kepemimpinan didapati memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (H3) dan kinerja karyawan (H4). Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H5).

Dari hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
2. Budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” ditolak atau tidak terbukti kebenarannya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa nilai-nilai gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.



Dengan adanya temuan atau hasil penelitian ini sebagaimana telah diuraikan di atas maka peneliti mencoba memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan akan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian berikutnya di bidang budaya keselamatan kerja (*safety culture*), terutama dalam industri pertambangan dan perminyakan yang memiliki risiko keselamatan yang cukup tinggi dengan menggunakan variable-variabel lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, misalnya motivasi, stres kerja dan skema imbalan.
2. Dengan adanya keterbatasan dalam penelitian ini maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode wawancara guna mendapatkan data yang lebih valid dan dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya.
3. Penelitian mendatang diharapkan memperluas jumlah sampel yang diteliti, tidak hanya pada satu divisi *mining operations* saja tetapi juga melibatkan para pekerja di divisi lainnya, baik divisi tambang, pengolahan maupun divisi pendukung.
4. Penelitian mendatang hendaknya juga lebih berhati-hati dalam membuat hipotesis tentang hubungan antara budaya keselamatan kerja dan kinerja karyawan karena ternyata dalam penelitian ini tidak didapati pengaruh yang signifikan antara budaya K3 terhadap kinerja karyawan. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan instrumen dan sampel penelitian yang lebih memadai untuk menguji hubungan antara kedua variabel ini.

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Budaya K3 berpengaruh signifikan ter-

hadap kepuasan kerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.

2. Budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai budaya K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “budaya K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” ditolak atau tidak terbukti kebenarannya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa nilai-nilai gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa nilai-nilai kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima atau terbukti kebenarannya.

## SARAN

Dengan adanya temuan atau hasil penelitian ini sebagaimana telah diuraikan di atas maka peneliti mencoba memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan akan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian berikutnya di bidang budaya keselamatan kerja

(*safety culture*), terutama dalam industri pertambangan dan perminyakan yang memiliki risiko keselamatan yang cukup tinggi dengan menggunakan variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, misalnya motivasi, stres kerja dan skema imbalan.

2. Dengan adanya keterbatasan dalam penelitian ini maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode wawancara guna mendapatkan data yang lebih valid dan dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya.
3. Penelitian mendatang diharapkan memperluas jumlah sampel yang diteliti, tidak hanya pada satu Divisi Operasi Tambang saja tetapi juga melibatkan para pekerja di divisi lainnya, baik divisi tambang, pengolahan maupun divisi pendukung.

Penelitian mendatang hendaknya juga lebih berhati-hati dalam membuat hipotesis tentang hubungan antara budaya keselamatan kerja dan kinerja karyawan karena ternyata dalam penelitian ini tidak didapati pengaruh yang signifikan antara budaya K3 terhadap kinerja karyawan. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan instrumen dan sampel penelitian yang lebih memadai untuk menguji hubungan antara kedua variabel ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Markkanen, Pia K. (2004). *Occupational Safety and Health in Indonesia*. Manila: International Labor Organization.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass Publishers.
- Kotter, John P. Heskett, James L. (1992). *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Edisi Bahasa Indonesia dari *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Alvesson, Mats. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Werther, William B; David, Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smither, James W. (1998). *Performance Appraisal State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miller, P. (1989), *Strategic HRM: What It Is And It Isn't*. Dalam Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resource\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management)
- Sonntag, Sabine. Frese, Michael. (2011). *Performance Concepts and Performance Theory*. Journal of Psychological Management of Individual Performance. New York: John Wiley & Sons, Ltd
- Cole, Kris. (2005). *Management Theory and Practice*. Edition 3. New South Wales: Pearson Education Australia.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Rao, Koteswara dkk. (2007). *A Study on Organizational Culture and Its Relationship with Job Satisfaction in Manufacturing and Information Technology Sectors*. Madras University.
- Boon, Ooi Keng dkk. (2005). *A Quantitative Analysis of the Link Between Organisational Culture and Job Satisfaction: Evidence from Some Malaysian Health Care Organisations*. Malaysian Management Review.

Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan  
Pada Divisi Operasi Tambang Di PT Newmont Nusa Tenggara

- Eoh, Jeny. (2001). *Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus di PT Semen Gresik dan PT Semen Kupang*. Jakarta, Universitas Indonesia.
- Yang, Cheng-Chia dkk. (2009). *A Study on the Leadership Behavior, Safety Culture, and Safety Performance of the Healthcare Industry*. Taiwan: World Academy of Science, Engineering and Technology.
- Aluko, M.A.O. (2003). *The Impact of Culture on Organization Performance in Selected Textile Firms in Nigeria*. Obafemi Awolowo University, Nigeria. Nordic Journal of African Studies.
- Hamidifar, Fatemeh. (2010). *A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran*.
- Mat, Johari. (2008). *The Influence of leadership style on internal marketing in retailing*. Kuala Lumpur: Universitas Stirling.
- Tamalee, Kitima. (2007). *Strategi Perniagaan, Gaya Kepimpinan, Pemandangan Strategi Perniagaan – Gaya Kepimpinan dan Prestasi Firma Pembuatan di Thailand*. Kuala Lumpur. Universiti Sains Malaysia.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. International Journal of Human Resource Management.
- Wang, Fu-Jin dkk. (2010). *Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy*. African Journal of Business Management.
- Kim, Chong W. dkk. (2001). *Job Satisfaction as Related to Safety Performance: A Case for a Manufacturing Firm*. The Coastal Business Journal
- Cook, Allison Laura. (2008). *Job Satisfaction and Job Performance: Is The Relationship Spurious?* Texas A&M University.
- Christen, Markus dkk. (2006). *Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory*. Journal of Marketing Vol. 70 (January 2006). American Marketing Association.