



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.747, 2019

BATAN. Keselamatan. Penerapan. Pencabutan.

**PERATURAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 4 TAHUN 2019
TENTANG
PENERAPAN BUDAYA KESELAMATAN
DI LINGKUNGAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**KEPALA BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan keselamatan dan mengurangi dampak risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan di Badan Tenaga Nuklir Nasional perlu menumbuhkembangkan budaya keselamatan;
- b. bahwa untuk menerapkan budaya keselamatan secara sistematis, berkelanjutan, efektif, dan efisien diperlukan adanya suatu pedoman penerapan budaya keselamatan;
- c. bahwa pedoman pelaksanaan penerapan budaya keselamatan yang telah diatur dengan Peraturan Kepala Badan Tenaga Nuklir Nasional Nomor 200/KA/X/2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Keselamatan sudah tidak sesuai dengan perkembangan hukum dan keadaan sehingga perlu diganti;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Badan Tenaga Nuklir Nasional tentang Penerapan Budaya Keselamatan di lingkungan Badan Tenaga Nuklir Nasional;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1997 tentang Ketenaganukliran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3676);
2. Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2013 tentang Badan Tenaga Nuklir Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 113);
3. Peraturan Kepala Badan Tenaga Nuklir Nasional Nomor 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Tenaga Nuklir Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1650) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Tenaga Nuklir Nasional Nomor 16 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Badan Tenaga Nuklir Nasional Nomor 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Tenaga Nuklir Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 2035);
4. Peraturan Badan Tenaga Nuklir Nasional Nomor 3 Tahun 2018 tentang Sistem Manajemen Badan Tenaga Nuklir Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 497);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL TENTANG PENERAPAN BUDAYA KESELAMATAN DI LINGKUNGAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL.

Pasal 1

Budaya keselamatan merupakan gabungan karakteristik dan sikap pada organisasi serta individu yang menempatkan keselamatan sebagai prioritas utama.

Pasal 2

- (1) Penerapan budaya keselamatan bertujuan untuk mewujudkan budaya keselamatan yang berkelanjutan dengan didasari oleh nilai budaya keselamatan di Badan Tenaga Nuklir Nasional.

- (2) Penerapan budaya keselamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengacu pada kerangka dasar budaya keselamatan tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

Pasal 3

Penerapan budaya keselamatan meliputi:

- a. penetapan kebijakan keselamatan;
- b. penyusunan dan pelaksanaan program;
- c. penilaian diri;
- d. audit dan pemantauan; dan
- e. pembinaan dan pengembangan.

Pasal 4

- (1) Kebijakan keselamatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a dituangkan dalam bentuk pernyataan kebijakan keselamatan yang terintegrasi dalam kebijakan sistem manajemen Badan Tenaga Nuklir Nasional.
- (2) Kebijakan keselamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Kepala Badan Tenaga Nuklir Nasional.

Pasal 5

- (1) Setiap unit kerja wajib menyusun dan melaksanakan program sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf b, setiap tahun.
- (2) Program sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan rangkaian kegiatan yang ditujukan untuk menerapkan 5 (lima) karakteristik budaya keselamatan.
- (3) 5 (lima) karakteristik budaya keselamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi:
 - a. keselamatan sebagai nilai yang diakui dan dipahami;
 - b. kepemimpinan dalam keselamatan terlihat dengan jelas;
 - c. akuntabilitas dalam keselamatan terdefinisi dengan jelas;

- d. keselamatan terintegrasi dalam setiap kegiatan; dan
- e. keselamatan berkembang dari proses pembelajaran.

Pasal 6

- (1) Setiap unit kerja wajib melakukan penilaian diri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf c setiap tahun.
- (2) Penilaian diri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program budaya keselamatan.
- (3) Penilaian diri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan melalui kuisioner, wawancara, observasi, diskusi kelompok terfokus, dan/atau kaji dokumen.
- (4) Penilaian diri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sesuai dengan standar operasional prosedur penilaian diri.

Pasal 7

Unit kerja yang membidangi teknologi keselamatan nuklir bertanggungjawab dalam membuat standar operasional prosedur penilaian diri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (4).

Pasal 8

- (1) Unit kerja yang membidangi audit, pemantauan, dan inspeksi jaminan mutu melakukan audit dan pemantauan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf d.
- (2) Audit dan pemantauan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan terhadap program, pelaksanaan program, dan penilaian diri yang telah dilakukan oleh unit kerja.
- (3) Audit dan pemantauan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau setiap saat jika diperlukan.

Pasal 9

- (1) Unit kerja yang membidangi teknologi keselamatan nuklir melakukan pembinaan dan pengembangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf e.
- (2) Pembinaan dan pengembangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui kegiatan:
 - a. sosialisasi, sarasehan, *workshop*, dan/atau pelatihan budaya keselamatan; dan
 - b. pengkajian metodologi penerapan budaya keselamatan.

Pasal 10

Segala pembiayaan yang diperlukan untuk penerapan budaya keselamatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dibebankan pada anggaran unit kerja sesuai dengan tugas dan fungsi.

Pasal 11

Pada saat Peraturan Badan ini mulai berlaku, Peraturan Kepala Badan Tenaga Nuklir Nomor 200/KA/X/2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Keselamatan, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 12

Peraturan Badan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Badan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 5 Juli 2019

KEPALA BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ANHAR RIZA ANTARIKSAWAN

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 9 Juli 2019

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN
PERATURAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 4 TAHUN 2019
TENTANG
PENERAPAN BUDAYA KESELAMATAN
DI LINGKUNGAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL

KERANGKA DASAR BUDAYA KESELAMATAN

BAB I
PENDAHULUAN

A. Umum

Kerangka dasar ini merupakan petunjuk standar agar penerapan budaya keselamatan di lingkungan Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN) dapat berjalan secara sistematis dan berkelanjutan, sehingga penyelenggaraan keselamatan di dalam setiap aktivitas dan kegiatan berjalan efisien dan efektif. Kerangka dasar budaya keselamatan ini disusun dengan pertimbangan bahwa sikap dan perilaku keselamatan setiap individu di dalam organisasi dapat ditingkatkan sehingga kepentingan keselamatan dalam pengoperasian fasilitas atau instalasi yang memanfaatkan tenaga nuklir dan juga non nuklir sebagai suatu ketentuan dan persyaratan dapat dipenuhi.

Kerangka dasar ini bertujuan untuk memberikan panduan penerapan budaya keselamatan dalam rangka menanamkan dan menumbuhkan kesadaran pada setiap individu akan pentingnya aspek keselamatan dalam berbagai kegiatan BATAN. Kerangka dasar ini digunakan oleh organisasi untuk memperkuat penerapan sistem manajemen BATAN.

B. Lingkup

Kerangka dasar ini digunakan oleh seluruh unit kerja dalam menerapkan budaya keselamatan sesuai dengan lingkup kegiatan yang meliputi prinsip dasar, mekanisme, pelaksanaan dan penilaian diri budaya keselamatan yang menjadi acuan bagi individu dan organisasi.

Pada kerangka dasar ini, istilah keselamatan yang digunakan sama dengan istilah keselamatan yang digunakan pada keselamatan nuklir, keselamatan radiasi, keselamatan dan kesehatan kerja (k3) serta keselamatan lingkungan untuk melindungi pekerja, fasilitas, masyarakat dan lingkungan.

C. Acuan Normatif

Dokumen berikut merupakan dokumen yang diacu secara normatif pada kerangka dasar ini. Untuk acuan yang bertanggal, edisi yang digunakan adalah yang sesuai dengan tanggal yang tertera. Untuk acuan yang tak bertanggal, edisi yang digunakan adalah yang terkini.

1. *International Atomic Energy Agency, Safety Culture – A report by the International Nuclear Safety Advisory Group, Safety Series No. 75-INSAG-4, Vienna, 1991*
2. *International Atomic Energy Agency, Developing Safety Culture In Nuclear Activities: Practical Suggestions To Assist Progress, Safety Report Series No. 11, Vienna, 1998.*
3. *International Atomic Energy Agency, Self-Assessment of Safety Culture in Nuclear Installations: Highlights and Good Practices, TECDOC-1321, Vienna, 2002.*
4. *International Atomic Energy Agency, Safety Culture In Nuclear Installations: Guidance For Use In The Enhancement Of Safety Culture, TECDOC-1329, Vienna, 2002.*
5. *International Atomic Energy Agency, Scart Guidelines; Reference report for International Atomic Energy Agency Safety Culture Assessment Review Team, Service Series No. 16, Vienna, 2008.*
6. *International Atomic Energy Agency, The Management System for Nuclear Installations, Safety Guide No. GS-G-3.5, Vienna, 2009.*
7. *International Atomic Energy Agency, Performing safety culture self-assessments, Safety Reports Series No. 83, Vienna, 2016.*

8. *International Atomic Energy Agency, Self-assessment of Nuclear Security Culture in Facilities and Activities, Nuclear Security Series No. 28-T, Vienna, 2017.*

D. Istilah

Istilah berikut digunakan dalam kerangka dasar ini:

1. Budaya Keselamatan adalah gabungan karakteristik dan sikap pada organisasi serta individu yang menempatkan keselamatan sebagai prioritas utama.
2. Fasilitas nuklir adalah fasilitas, berikut sarana pendukungnya, yaitu tanah, bangunan dan peralatan tempat bahan dan zat radioaktif diproduksi, diproses, digunakan, atau disimpan dalam jumlah yang keselamatannya perlu diperhatikan.
3. Individu adalah seseorang yang bekerja di dalam suatu unit organisasi dan menjadi bagian atau anggota dari unit organisasi tersebut.
4. Kecelakaan adalah peristiwa terkait pekerjaan yang mengakibatkan cedera atau menimbulkan gangguan kesehatan atau kematian. Khusus dalam hal nuklir, dapat didefinisikan sebagai setiap kejadian yang tak direncanakan, kerusakan ataupun termasuk kesalahan operasi, kegagalan fungsi alat yang menimbulkan dampak radiasi atau kondisi paparan radiasi yang melampaui batas keselamatan.
5. Keselamatan dan kesehatan kerja (k3) adalah kondisi dan faktor yang mempengaruhi atau dapat mempengaruhi, kesehatan dan keselamatan pegawai atau pekerja lain (termasuk pekerja sementara), pengunjung atau orang lain di daerah kerja.
6. Keselamatan nuklir adalah pencapaian kondisi operasi yang ditetapkan, pencegahan kecelakaan atau pembatasan konsekuensi kecelakaan, sehingga memberikan perlindungan bagi pekerja, masyarakat dan lingkungan terhadap risiko radiasi.
7. Keselamatan radiasi adalah tindakan yang dilakukan untuk melindungi pekerja, anggota masyarakat dan lingkungan hidup dari risiko radiasi.
8. Penilaian diri adalah proses rutin dan berkelanjutan yang dilakukan oleh manajemen organisasi untuk mengevaluasi efektivitas sistem pada semua bidang yang menjadi tanggungjawabnya.
9. Organisasi adalah Badan Tenaga Nuklir Nasional.
10. Pimpinan Puncak/Pejabat Pengambil Kebijakan adalah Kepala Badan Tenaga Nuklir Nasional.

11. Pejabat Manajerial adalah Kepala Bidang/Bagian atau Subbidang/Subbagian dalam organisasi.
12. Penilaian risiko adalah proses evaluasi risiko yang timbul dari bahaya, dengan mempertimbangkan kecukupan pengendalian yang ada dan penentuan apakah risiko dapat diterima atau tidak.
13. Sumber daya adalah suatu potensi nilai yang dimiliki oleh organisasi untuk dapat dimanfaatkan dalam pencapaian tujuan organisasi (manusia; sarana, prasarana dan lingkungan kerja; anggaran serta informasi).

BAB II

PRINSIP DASAR

A. Umum

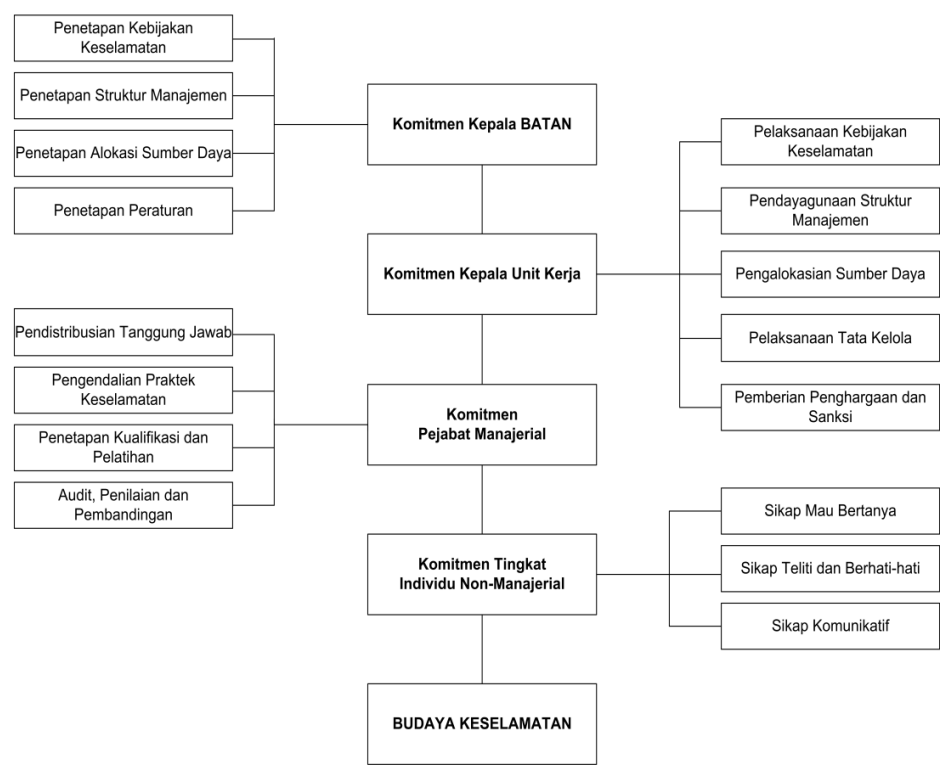
Setiap individu di dalam organisasi memiliki tingkat pemahaman dan persepsi yang berbeda-beda terhadap konsep budaya keselamatan. Oleh karena itu diperlukan kegiatan-kegiatan yang bersifat promotif, kuratif dan persuasif agar masing-masing individu mempunyai pemahaman dan persepsi yang sama terhadap konsep budaya keselamatan di organisasinya. Prinsip dasar yang perlu dipahami dan dimengerti oleh setiap individu adalah bahwa dalam konsep budaya keselamatan semua kewajiban yang berkaitan dengan keselamatan harus dilaksanakan secara benar, seksama, dapat dipertanggung-jawabkan dan mendapat prioritas tertinggi.

Budaya keselamatan di BATAN merupakan cerminan nilai, sikap dan perilaku yang dianut dan dimiliki oleh setiap individu, baik Pejabat Pengambil Kebijakan, Pimpinan Tinggi, Pejabat Manajerial/Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional maupun Pelaksana. Budaya keselamatan didasarkan pada keyakinan bahwa keselamatan adalah penting dan utama serta menjadi tanggung jawab bersama. Nilai-nilai tersebut menjadi kerangka dasar, arah dan tujuan bagi setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

B. Komitmen Terhadap Keselamatan

Budaya keselamatan mempunyai 2 (dua) komponen utama. Komponen pertama adalah kerangka kerja yang diperlukan dalam suatu unit kerja dan merupakan tanggung jawab hirarki manajemen. Komponen kedua adalah sikap individu pada semua tingkatan dalam merespon dan memanfaatkan kerangka kerja tersebut.

Komitmen keselamatan terwujud pada semua tingkatan individu di dalam organisasi, seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Komitmen Budaya Keselamatan

1. Komitmen Kepala BATAN
Kepala BATAN menetapkan kebijakan keselamatan, struktur manajemen, pengalokasian sumber daya, pengaturan, dan memastikan terlaksananya budaya keselamatan sebagai bukti komitmen terhadap pelaksanaan dan peningkatan budaya keselamatan secara berkelanjutan.
2. Komitmen Kepala Unit Kerja
Kepala Unit Kerja menerapkan dan melaksanakan kebijakan keselamatan BATAN di unit kerja, mengimplementasikan struktur manajemen, mengalokasikan sumber daya, dan melaksanakan tata kelola sebagai bukti komitmennya terhadap pelaksanaan dan peningkatan budaya keselamatan secara berkelanjutan.
Bentuk komitmen budaya keselamatan diwujudkan dengan:
 - a. menumbuhkembangkan budaya keselamatan;
 - b. menetapkan tanggung jawab, wewenang dan kewajiban yang jelas pada setiap individu dalam penanganan sikap dan perilaku terhadap keselamatan;
 - c. menyediakan pegawai yang kompeten, anggaran, dan sarana

prasarana yang diperlukan dalam menumbuhkembangkan budaya keselamatan;

- d. melibatkan Pejabat Manajerial/Struktural dalam pengambilan suatu keputusan;
- e. menyusun dan melaksanakan program budaya keselamatan yang berkesinambungan dan terkoordinasi;
- f. melakukan penilaian diri budaya keselamatan di unit kerja; dan
- g. memberikan penghargaan bagi individu yang menunjukkan keteladanan dalam berperilaku selamat, dan memberikan sanksi terhadap tindakan indisipliner.

3. Komitmen Pejabat Manajerial

Kunci utama budaya keselamatan yang efektif pada individu ditentukan oleh lingkungan kerja. Pejabat Manajerial bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebijakan dan tujuan keselamatan unit kerja.

Bentuk komitmen budaya keselamatan diwujudkan dengan:

- a. melimpahkan tanggung jawab kepada individu di bawahnya dengan kewenangan yang jelas dan tepat;
- b. menjamin bahwa kegiatan kerja yang berkaitan dengan keselamatan dilaksanakan dengan semestinya;
- c. menjamin bahwa semua tugas telah dilaksanakan dengan semestinya;
- d. melakukan pengawasan, pengendalian dan memastikan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan dan prosedur; dan
- e. menjamin setiap individu memiliki kompetensi sesuai tugas dan fungsi.

4. Komitmen Individu

Setiap individu berkomitmen dan bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan keselamatan dan pelaksanaan kerja secara selamat sesuai dengan prosedur.

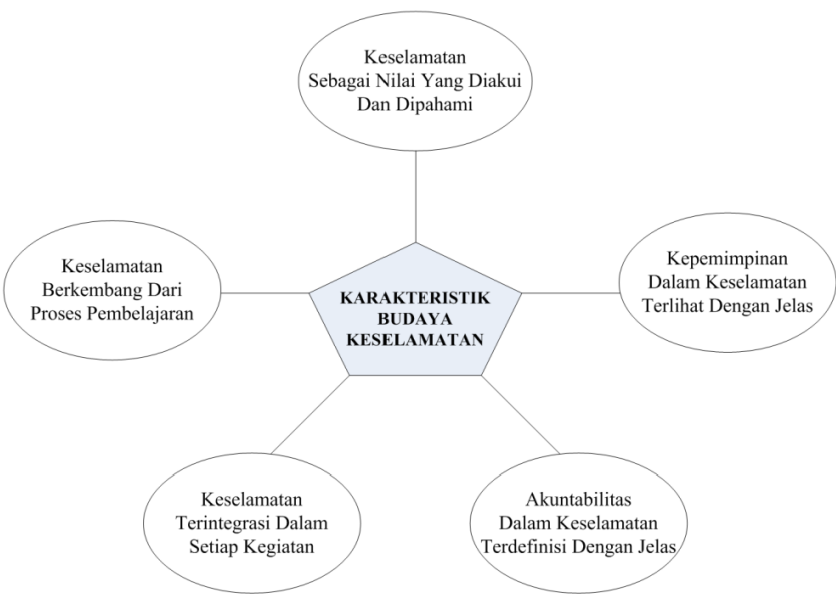
Bentuk komitmen Individu terhadap budaya keselamatan diwujudkan dengan:

- a. memahami tugas, kewajiban dan tanggungjawab;
- b. meningkatkan kompetensi sesuai tugas dan fungsi;
- c. mengetahui tugas dan tanggungjawab rekan kerja;
- d. mengetahui persyaratan sesuai ketentuan, kerangka dasar, dan standar operasional prosedur;

- f. melaksanakan tugas secara cermat dan penuh tanggung jawab;
- g. memiliki sifat jujur, bersahabat dan memberikan informasi yang bermanfaat bagi orang lain;
- h. melaporkan dan mendokumentasikan hasil pelaksanaan tugas; dan
- i. berkoordinasi dalam tim dan pihak terkait.

C. Karakteristik Budaya Keselamatan

Karakteristik budaya keselamatan sebagai strategi untuk menumbuhkembangkan budaya keselamatan mencakup sikap dan perilaku yang terstruktur. Karakteristik budaya keselamatan merupakan serangkaian proses interaksi dari setiap individu yang terlibat dalam memberikan kontribusi untuk mencapai kinerja keselamatan yang tinggi. Budaya keselamatan terdiri dari 5 (lima) karakteristik seperti pada Gambar 2, dan diuraikan menjadi 37 (tiga puluh tujuh) atribut budaya keselamatan sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.



Gambar. 2. Karakteristik Budaya Keselamatan

1. Keselamatan sebagai nilai yang diakui dan dipahami

Organisasi yang memiliki karakteristik keselamatan sebagai nilai yang diakui dan dipahami terlihat dari komitmen pemimpin organisasi yang menempatkan keselamatan sebagai prioritas utama yang tercermin dalam dokumentasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

Keselamatan menjadi pertimbangan utama bagi pemimpin organisasi dalam mengalokasikan sumber daya, dimana sumber daya yang dimaksud tidak hanya terkait anggaran, namun juga memastikan tersedianya pegawai dalam jumlah yang cukup dengan kompetensi yang memadai.

Dalam menetapkan rencana kerja, pemimpin organisasi mempertimbangkan keselamatan. Dalam tahap lebih lanjut, pemimpin organisasi juga melakukan pemantauan dan evaluasi apakah tujuan keselamatan yang dimuat dalam rencana kerja telah tercapai. Pemimpin juga menerapkan pendekatan proaktif dan perspektif yang visioner melalui pembuatan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Ciri lain dari keselamatan sebagai nilai yang diakui dan dipahami tercermin dalam keyakinan bahwa antara pertimbangan keselamatan dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan beriringan. Apabila terdapat isu keselamatan pada saat melakukan pekerjaan maka pekerjaan harus dihentikan sementara untuk melakukan penilaian serta menentukan solusi untuk mengatasi isu keselamatan tersebut. Sebagai wujud keselamatan sebagai nilai yang diakui, organisasi mengapresiasi dan menghargai individu yang menunjukkan perilaku taat dan peduli keselamatan.

Contoh praktis kegiatan yang dilakukan adalah mengkomunikasikan nilai-nilai keselamatan melalui sosialisasi, *workshop*, sarasehan dan pelatihan budaya keselamatan, *sharing* penerapan budaya keselamatan, *briefing* pagi, *coffee morning*, *daily meeting*, pemasangan poster dan spanduk keselamatan, pemberian penghargaan kepada pegawai yang sangat peduli terhadap keselamatan serta kegiatan lainnya.

2. Kepemimpinan dalam keselamatan terlihat dengan jelas

Kepemimpinan dalam keselamatan tercermin dalam sikap pemimpin organisasi yang mengutamakan keselamatan, dan sikap tersebut terlihat dengan jelas oleh kolega dan pegawai di bawahnya baik dalam komunikasi sehari-hari maupun dalam rapat rutin yang di dalamnya dibahas isu keselamatan. Pemimpin organisasi memahami dengan baik tugas dan tanggung jawabnya serta mampu memberikan keteladanan. Keteladanan yang ditunjukkan oleh Pemimpin akan mendorong peningkatan budaya keselamatan di organisasi, misalnya dengan cara

mengunjungi fasilitas dan ruang kerja pegawai secara rutin untuk menilai kinerja keselamatan, serta memberikan ruang bagi pegawai untuk terlibat dan berperan aktif dalam meningkatkan budaya keselamatan.

Pemimpin menunjukkan komitmen terhadap keselamatan dengan cara menetapkan ekspektasi keselamatan dan mampu merinci ekspektasi tersebut ke dalam bentuk kegiatan sehari – hari yang dapat dilakukan oleh pegawai untuk mencapai ekspektasi keselamatan yang ditetapkan. Pemimpin harus mempersiapkan jumlah pegawai dengan kompetensi yang memadai, membangun komunikasi yang baik antara pemimpin dan pegawai, mampu menyelesaikan konflik, sehingga hubungan antara pemimpin dan pegawai terjalin atas dasar saling percaya.

Dalam mengelola proses perubahan di organisasi seperti perubahan prosedur, peralatan, maupun struktur, pemimpin mempertimbangkan segala bentuk implikasi yang relevan dengan keselamatan. Pemimpin harus mempertimbangkan aspek keselamatan dan mengkomunikasikan setiap perubahan serta implikasi keselamatan yang ditimbulkan kepada seluruh pegawai.

Contoh praktis kegiatan yang dilakukan antara lain: keterlibatan pemimpin dalam pelatihan dan pengawasan aktivitas yang penting bagi keselamatan, peningkatan frekuensi kunjungan pemimpin ke tempat kerja, fasilitasi pelatihan keselamatan dan peningkatan kompetensi individu, dan pelaksanaan komunikasi terbuka dua arah serta kegiatan lainnya.

3. Akuntabilitas dalam keselamatan terdefinisi dengan jelas

Dari sudut pandang keselamatan, peran dan tanggung jawab individu dalam hal keselamatan harus terdefinisi dengan jelas. Peran dan tanggung jawab dituangkan dalam bentuk deskripsi pekerjaan yang rinci. Akuntabilitas dalam keselamatan memiliki arti bahwa tujuan pekerjaan telah ditentukan, target telah ditetapkan, kemudian dilakukan evaluasi terhadap progres pelaksanaan kegiatan sehingga dapat dinilai apakah target keselamatan telah tercapai.

Akuntabilitas dalam keselamatan tercermin dalam hubungan antara organisasi dengan badan pengawas dan pihak eksternal lainnya. Hubungan yang baik adalah adanya komunikasi yang terbuka, saling percaya, berdiskusi dan berkonsultasi satu sama lain sehingga masing

masing pihak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing serta merumuskan rencana kerja ke depan yang lebih efektif.

Akuntabilitas dalam keselamatan juga ditunjukkan dengan seberapa besar rasa kepemilikan pemimpin dan pegawai terhadap keselamatan. Setiap individu menunjukkan ketaatan dalam mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan dan prosedur. Setiap individu memahami implikasi keselamatan apa yang akan muncul ketika hal tersebut dilanggar. Komunikasi yang terbuka perlu dijalin sehingga ketika terjadi penyimpangan dalam keselamatan setiap individu berhak melaporkan kepada pemimpin atau pegawai yang bertanggung jawab.

Pemimpin organisasi menetapkan otoritas dan wewenang pengambilan keputusan untuk setiap posisi. Otoritas dan wewenang terkait keselamatan harus ditetapkan dengan jelas dan tegas, sehingga tidak setiap orang berhak mengambil keputusan dan tindakan yang memiliki implikasi terhadap keselamatan.

Contoh praktis kegiatan yang dapat dilakukan antara lain : penetapan dan pendokumentasian tugas dan tanggung jawab setiap individu, evaluasi rutin indikator kinerja keselamatan, pelaporan rutin kegiatan operasi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, dan pelaporan terbuka terhadap masalah keselamatan serta kegiatan lainnya.

4. Keselamatan terintegrasi dalam setiap kegiatan

Pertimbangan keselamatan yang dilakukan oleh pemimpin maupun pegawai di organisasi harus mempertimbangkan semua aspek termasuk keselamatan lingkungan dan industri, serta keamanan. Integrasi seluruh aspek keselamatan tampak dalam seluruh proses pekerjaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Semua proses tersebut dilaksanakan dengan mengutamakan kualitas. Dokumentasi dan prosedur dapat dipahami dengan mudah, dapat diakses oleh seluruh pegawai, dan dapat dijamin keberlakuannya.

Pemimpin menyadari bahwa lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang mempertimbangkan seluruh aspek keselamatan, sehingga segala faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan dipertimbangkan. Faktor tersebut mencakup pengaturan jam kerja, beban kerja, dan faktor ergonomis, sehingga pegawai terhindar dari tekanan atau stress. Selain itu, kondisi ruang

kerja yang baik seperti kebersihan, kerapian penataan barang, perawatan peralatan, juga dapat menciptakan lingkungan kerja baik.

Setiap individu di dalam organisasi harus memiliki pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan. Kerja sama internal dalam organisasi dan lintas kompetensi sangat dianjurkan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih berkualitas. Selain itu, hubungan antara pemimpin dan pegawai, maupun kerjasama antar pegawai harus dilakukan dengan dasar rasa saling percaya.

Contoh praktis kegiatan yang dapat dilakukan antara lain: pelaksanaan penilaian risiko pada setiap kegiatan penting, internalisasi konsep *Stop-Think-Act-Review* (STAR) dalam bekerja, penguatan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan perilaku berbasis keselamatan, *briefing* sebelum bekerja, pengelolaan dokumen yang baik, *housekeeping* dan pelaksanaan ringkas, resik, rapi, rawat, rajin (5R), dan penguatan kerja sama tim serta kegiatan lainnya.

5. Keselamatan berkembang dari proses pembelajaran

Organisasi harus memiliki filosofi bahwa setiap permasalahan adalah peluang untuk mendapatkan pembelajaran. Setiap individu memiliki kemauan untuk saling berbagi pengalaman satu sama lain dalam hal keselamatan. Dalam tataran organisasi, proses pembelajaran dapat dilakukan melalui pelatihan, studi banding, sarasehan untuk berbagi pengalaman, dan bentuk kegiatan lainnya yang dapat meningkatkan budaya keselamatan.

Untuk mendorong pembelajaran dalam keselamatan, setiap individu didorong untuk mau melaporkan penyimpangan atau kesalahan yang terjadi pada setiap proses kerja secara terbuka. Organisasi mempelajari dan memanfaatkan hasil kajian internal dan eksternal serta pengalaman dari organisasi lain. Pembelajaran untuk keselamatan dilakukan melalui peningkatan kemampuan dalam mengenal dan mendiagnosis setiap penyimpangan dan kesalahan yang berdampak pada keselamatan, serta merumuskan dan menerapkan solusi serta memantau pengaruh dari tindakan perbaikan yang sudah dilakukan.

Contoh praktis kegiatan yang dapat dilakukan antara lain: inspeksi K3 oleh individu dan manajemen, pelaksanaan penilaian diri budaya keselamatan, pelaporan terbuka masalah keselamatan, berbagi informasi dan pengalaman terkait penerapan budaya keselamatan

antar unit kerja di lingkungan BATAN, pelatihan, rekualifikasi individu, penyediaan sarana dan prasarana belajar yang memadai, dan studi banding serta kegiatan lainnya.

Tabel 1. Karakteristik dan Atribut Budaya Keselamatan

Karakteristik	Atribut
Karakteristik 1: Keselamatan sebagai nilai yang diakui dan dipahami.	1. Prioritas utama terhadap keselamatan di dalam organisasi terlihat dalam dokumentasi, komunikasi sehari-hari serta dalam proses pengambilan keputusan.
	2. Keselamatan menjadi pertimbangan utama organisasi dalam pengalokasian sumber daya.
	3. Hal terkait keselamatan sudah termuat dalam rencana kegiatan atau rencana kerja organisasi.
	4. Penyelenggaraan keselamatan dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara harmonis.
	5. Pendekatan proaktif dan bersifat jangka panjang terhadap isu keselamatan merupakan bagian dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi.
	6. Perilaku taat dan peduli terhadap keselamatan diapresiasi oleh setiap individu di dalam organisasi baik secara formal maupun informal.
Karakteristik 2: Kepemimpinan dalam keselamatan terlihat dengan jelas.	7. Kepala organisasi menunjukkan komitmen yang jelas terhadap keselamatan.
	8. Komitmen keselamatan pada setiap tingkatan kepemimpinan dapat terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya.
	9. Kepemimpinan dalam keselamatan terlihat dari keterlibatan Pejabat Manajerial pada kegiatan yang berhubungan dengan keselamatan.
	10. Keterampilan kepemimpinan di dalam organisasi dikembangkan secara sistematis.
	11. Pemimpin puncak/kepala organisasi menjamin ketersediaan pegawai dengan jumlah yang cukup dan berkompeten.

	12. Pejabat Manajerial berupaya melibatkan pegawai agar berperan aktif dalam meningkatkan keselamatan.
	13. Implikasi terhadap keselamatan sudah dipertimbangkan dari proses perubahan yang terjadi di dalam organisasi, baik perubahan prosedur dan/atau peralatan dan/atau organisasi.
	14. Pejabat Manajerial menunjukkan upaya untuk membangun keterbukaan dan komunikasi yang baik.
	15. Pejabat Manajerial memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik yang ada.
	16. Hubungan kerja antara Pejabat Manajerial dengan individu non-manajerial dibangun atas dasar saling percaya.
Karakteristik 3: Akuntabilitas dalam keselamatan terdefinisi dengan jelas	17. Organisasi membina hubungan yang baik dengan unit/institusi pengawas (internal eksternal) sehingga akuntabilitas keselamatan tetap terjaga sesuai dengan peraturan/perizinan yang berlaku.
	18. Peran dan tanggung jawab individu terdefinisi dan dapat dipahami secara jelas.
	19. Setiap individu mempunyai tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap peraturan dan prosedur (SOP) yang berlaku.
	20. Pejabat Manajerial mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai dengan otoritas yang tepat sehingga akuntabilitas dapat terwujud dengan jelas.
	21. Setiap individu (baik Pejabat Manajerial maupun individu non-manajerial) memiliki rasa kepedulian yang tinggi terhadap keselamatan.
Karakteristik 4: Keselamatan terintegrasi dalam setiap kegiatan	22. Sikap saling percaya sudah meresap pada semua individu di dalam organisasi.
	23. Organisasi telah menerapkan sistem keselamatan kerja, nuklir dan/atau lingkungan sesuai dengan potensi bahaya/risiko yang ada di dalam

	organisasi.
	24. Dokumentasi dan prosedur kerja (SOP) sudah berkualitas baik sesuai dengan persyaratan dan peraturan yang berlaku.
	25. Alur proses kegiatan/pekerjaan, mulai dari perencanaan, implementasi sampai evaluasi dan kaji ulang, sudah berjalan dengan baik.
	26. Setiap individu mempunyai pengetahuan dan pemahaman yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan.
	27. Pejabat Manajerial memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai.
	28. Organisasi mengupayakan kondisi kerja yang baik dengan mempertimbangkan tekanan waktu, beban kerja dan psikis yang dirasakan dalam pelaksanaan pekerjaan.
	29. Kerja sama yang melibatkan internal dalam organisasi dan keahlian sudah berjalan dengan baik.
	30. Komitmen pada hasil yang berkualitas terlihat dari kebersihan, kerapian dan keterpeliharaan kondisi fasilitas/peralatan yang ada.
Karakteristik 5: Keselamatan berkembang dari proses pembelajaran.	31. Sikap mau bertanya sudah terbangun pada semua individu.
	32. Setiap individu didorong untuk melaporkan kondisi dan/atau perilaku yang tidak selamat secara bebas dan terbuka sesuai dengan prosedur yang berlaku.
	33. Hasil audit, penilaian internal dan eksternal serta hasil penilaian diri digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan.
	34. Pengalaman terkait keselamatan, baik di dalam maupun di luar organisasi, digunakan untuk

	proses pembelajaran.
	35. Proses pembelajaran dilakukan melalui kemampuan untuk mengenali dan mendiagnosa penyimpangan/kesalahan, merumuskan dan mengimplementasikan tindakan perbaikan serta memantau hasil perbaikan yang sudah dilakukan.
	36. Organisasi selalu memantau, mengevaluasi dan meningkatkan indikator kinerja keselamatan untuk mencapai hasil yang baik.
	37. Kompetensi setiap individu dikembangkan secara baik dan sistematis.

BAB III MEKANISME

Mekanisme untuk penguatan dan peningkatan budaya keselamatan secara berkelanjutan dilakukan dengan mempertimbangkan unsur penyelenggaraan keselamatan, integrasi sistem manajemen keselamatan dengan budaya keselamatan, pembelajaran organisasional untuk mencapai perubahan sesuai dengan yang diharapkan, serta menjamin bahwa pendekatan terhadap keselamatan adalah koheren dan menyeluruh.

A. Unsur Penyelenggaraan Keselamatan

1. Rencana Strategis dan Rencana Operasional

Dalam merumuskan rencana strategis dan rencana operasional hendaknya memasukkan tujuan keselamatan yang terukur dan terintegrasi ke dalam semua aspek kegiatan organisasi.

2. Sistem Penilaian Risiko yang Berkualitas

Pengendalian keselamatan secara aktif pada tingkat operasional dicapai melalui penilaian risiko pada seluruh kegiatan organisasi dan penetapan tindakan pengendalian yang memadai. Penilaian risiko dan penetapan tindakan pengendalian harus terdokumentasi dan berkualitas. Pelaksanaan penilaian risiko dan penetapan tindakan pengendalian harus sepenuhnya melibatkan para pelaksana kegiatan, sehingga hasil yang diperoleh menjadi benar dan tepat.

3. Manajemen Informasi Keselamatan

Manajemen informasi keselamatan yang dimiliki organisasi merupakan pondasi yang baik untuk keselamatan dan berguna untuk mengevaluasi kegiatan keselamatan yang sedang berjalan serta berfungsi untuk mengukur efektifitas pengendalian keselamatan. Manajemen informasi keselamatan juga berfungsi untuk memperbaiki kekeliruan atau kelemahan yang ada.

4. Kaji Ulang Sistem Manajemen Keselamatan

Kaji ulang sistem manajemen keselamatan dicapai dengan audit sistem manajemen keselamatan yang terencana dan teratur. Organisasi harus menindaklanjuti setiap rekomendasi dari laporan audit. Pemenuhan sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi temuan audit proses atau sistem manajemen keselamatan mencerminkan adanya dasar yang kuat untuk keselamatan.

5. Pelatihan

Pelatihan kerja hendaknya terintegrasi dengan pelatihan keselamatan untuk individu. Pelatihan keselamatan hendaknya diberikan kepada seluruh individu. Sistem dan praktek manajemen harus melakukan penyesuaian dan perubahan untuk mendukung pelatihan keselamatan.

6. Sikap yang Peduli terhadap Keselamatan

Sikap dan perilaku yang peduli terhadap keselamatan di antara individu dapat diukur dengan penilaian diri. Penilaian diri mencerminkan upaya organisasi untuk peningkatan keselamatan. Organisasi yang berkomunikasi dan bertindak berdasarkan pandangan individu, menunjukkan bahwa organisasi tersebut telah melakukan pendekatan positif terhadap keselamatan.

7. Keterlibatan Individu

Keterlibatan individu secara aktif dalam keselamatan setiap hari, tidak bergantung kepada atasan dan petugas keselamatan, mencerminkan keselamatan sudah berjalan baik di dalam organisasi serta menunjukkan keberhasilan organisasi mendorong individu sadar akan pentingnya keselamatan.

8. Posisi Staf Keselamatan

Staf keselamatan yang memiliki kemudahan akses ke pemimpin dalam hirarki sebuah organisasi untuk menyampaikan informasi terkait keselamatan mencerminkan bahwa organisasi sudah menempatkan fungsi keselamatan sebagai bagian yang strategis dan penting dalam struktur organisasi secara keseluruhan.

B. Tingkatan Budaya Keselamatan

Keselamatan harus diselenggarakan secara sistematis melalui sistem manajemen keselamatan sehingga secara efektif dapat mempengaruhi perilaku individu dan organisasi terhadap keselamatan. Bentuk penyelenggaraan keselamatan dapat mengacu pada hubungan tingkatan organisasi dengan komitmen sebagaimana telah diuraikan pada Bab II.

Pendekatan dapat dilakukan berdasarkan tiga tingkatan budaya sesuai dengan model *Schein*, yaitu tingkatan artefak, tata nilai dan asumsi dasar. Untuk memahami budaya keselamatan secara keseluruhan, organisasi perlu melakukan identifikasi artefak, tata nilai dan asumsi dasar yang ada pada organisasi tersebut. Artefak, tata nilai dan asumsi dasar inilah yang membentuk totalitas budaya pada penyelenggaraan keselamatan yang

bersesuaian dengan karakteristik dan atribut budaya keselamatan sebagaimana telah diuraikan pada Bab II.

Artefak adalah tingkatan yang paling mudah diamati, tetapi paling sulit untuk ditafsirkan maknanya. Pengetahuan organisasi tentang tata nilai akan membantu dalam memahami makna dari artefak tersebut, tetapi hal ini hanya dapat dilakukan apabila asumsi dasar telah dimengerti sehingga makna tingkatan artefak akan menjadi lebih jelas.

1. Budaya Keselamatan Pada Tingkatan Artefak

Artefak merupakan unsur nyata budaya keselamatan yang dapat terlihat dan secara verbal dapat diidentifikasi dalam suatu organisasi. Contoh artefak terkait dengan keselamatan kerja antara lain adalah poster keselamatan, pesan dan slogan, dokumen dan laporan yang berkaitan dengan keselamatan (audit, laporan insiden), prosedur dan instruksi kerja serta pakaian (memakai alat pelindung diri).

2. Budaya Keselamatan Pada Tingkatan Tata Nilai

Tata nilai yang diterima meliputi aspek-aspek yang dinyatakan atau dicita-citakan oleh organisasi. Tata nilai ini dapat terlihat dari pernyataan tertulis atau lisan yang dibuat oleh Pimpinan Puncak organisasi, misalnya penetapan keselamatan sebagai prioritas di atas target produksi. Tata nilai juga mencakup sikap keselamatan individu terhadap, antara lain perilaku (misalnya tanggung jawab, kerja yang selamat, komunikasi tentang keselamatan), personil (misalnya rekan kerja, pengawasan, manajemen), unsur perangkat lunak (misalnya prosedur keselamatan, pelatihan) dan unsur perangkat keras (misalnya tindakan pencegahan, alat pelindung diri). Contoh lain tingkatan tata nilai antara lain tidak ada toleransi terhadap pelanggaran keselamatan, lingkungan kerja yang bebas dari sikap saling menyalahkan dan menjadikan kesalahan sebagai kesempatan belajar.

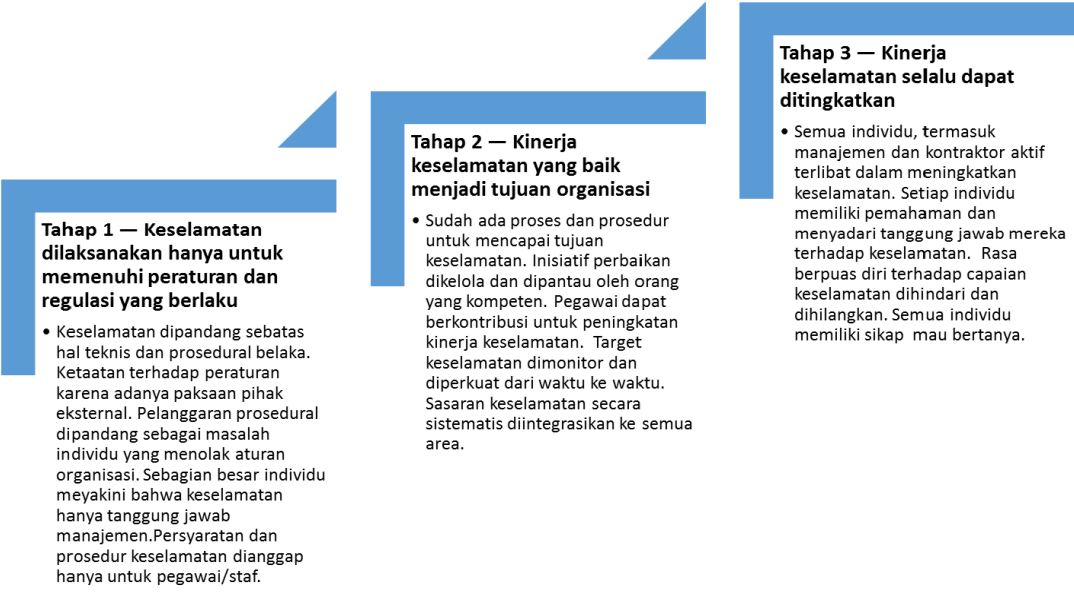
3. Budaya Keselamatan Pada Tingkatan Asumsi Dasar

Asumsi dasar adalah keyakinan terkait keselamatan yang mendasari dan dianut oleh individu dalam organisasi. Asumsi dasar bersifat tersirat dan tidak terlihat, tetapi terasa nyata dalam organisasi. Beberapa contoh asumsi dasar terkait keselamatan, antara lain anggapan apa yang selamat dan apa yang tidak selamat di tempat kerja, konsep terkait bahaya, kebersihan dan kerapian tempat kerja, jumlah waktu yang digunakan untuk keselamatan, anggapan bahwa seseorang

telah berperilaku berisiko, anggapan bahwa sejauh mana seseorang harus mengambil inisiatif atau menunggu instruksi sehubungan dengan hal-hal yang berkaitan dengan keselamatan serta anggapan bahwa sejauh mana dapat diterima jika seseorang mengintervensi perilaku tidak selamat terhadap orang lain.

C. Tahapan Perkembangan Budaya Keselamatan

Setiap organisasi berkeinginan untuk meningkatkan budaya keselamatan di dalam organisasinya. Secara umum, ada tiga tahapan perkembangan budaya keselamatan yang dilalui suatu organisasi, mulai dari tahap keselamatan dilaksanakan hanya untuk memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan, tahap kinerja keselamatan yang baik menjadi tujuan organisasi sampai pada tahap kinerja keselamatan selalu dapat ditingkatkan.



Gambar 3.

Tahapan Perkembangan Budaya Keselamatan Dalam Suatu Organisasi

1. Tahap 1 - Keselamatan dilaksanakan hanya untuk memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada tahap ini organisasi memandang keselamatan hanya sebagai pemenuhan persyaratan eksternal, bukan sebagai keinginan atau kesadaran untuk bertindak agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kesadaran sikap dan perilaku terhadap aspek keselamatan rendah,

keinginan untuk mempertimbangkan aspek keselamatan kurang dan keselamatan dipandang sebagai hal teknis semata dan sekedar kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.

Contoh ciri organisasi pada tahap ini diantaranya sebagai berikut:

- a. permasalahan tidak diantisipasi, organisasi hanya bereaksi terhadap kejadian yang sudah terjadi.
 - b. komunikasi dan kerja sama antar bidang/bagian serta antar kelompok/kompetensi kurang berkembang.
 - c. konflik tidak diselesaikan secara tuntas dan bidang/bagian atau kelompok/kompetensi bersaing satu sama lain.
 - c. orang yang berbuat kesalahan langsung dipersalahkan atas kegagalan atau ketidaktaatan mereka terhadap aturan.
 - d. manajemen hanya berperan sebagai penegak aturan, pemberi tugas ke pegawai dan penagih hasil.
 - e. organisasi kurang mendengarkan masukan dan tidak mau belajar dari organisasi lainnya serta bersikap defensif ketika ada kritikan.
 - f. keselamatan dipandang sebagai beban atau penghambat proses kerja.
 - g. hubungan organisasi dengan badan/unit pengawas, pelanggan, pemasok serta kontraktor sangat berjarak dan seolah-olah sebagai pihak yang berseberangan.
 - h. organisasi berorientasi pada hasil atau keuntungan jangka pendek.
 - i. individu dalam organisasi dipandang sebagai komponen dalam sistem - mereka dinilai dari apa yang sudah mereka kerjakan atau dari apa yang sudah mereka hasilkan.
 - j. hubungan antara manajemen dan pegawai diliputi rasa curiga dan rasa permusuhan.
 - k. kesadaran terhadap proses kerja atau proses bisnis lemah.
 - l. individu dihargai karena kepatuhan dan hasil sesaat serta tidak melihat jangka panjang.
2. Tahap 2 - Kinerja keselamatan yang baik menjadi tujuan organisasi
- Pada tahap ini organisasi memiliki kesadaran bahwa keselamatan merupakan hal yang penting dan tidak menganggap sebagai tekanan dari persyaratan eksternal. Kesadaran terhadap perilaku keselamatan sudah tumbuh dan berkembang di dalam organisasi. Akan tetapi, karena keselamatan ditangani bersama dengan aspek bisnis lain dalam lingkup target dan tujuan, pada akhirnya penyelesaian keselamatan

lebih fokus pada hal-hal teknis dan prosedural, sehingga aspek kesadaran terhadap perilaku menjadi kurang terlihat. Organisasi pada tahap ini selalu memantau kecendrungan kinerja keselamatan secara periodik dan berupaya belajar dari organisasi lain untuk peningkatan.

Contoh ciri organisasi pada tahap ini di antaranya sebagai berikut:

- a. adanya pertumbuhan kesadaran terhadap pentingnya perilaku keselamatan di tempat kerja.
 - b. manajemen mendorong kerjasama dan komunikasi antar bidang/bagian dan antar kelompok/kompetensi.
 - c. tanggapan manajemen terhadap kesalahan yang terjadi adalah dengan memberikan pengendalian yang lebih seksama melalui prosedur dan pelatihan ulang.
 - d. organisasi mau menerima dan belajar dari organisasi luar, khususnya untuk hal teknis yang baru dan praktek kerja yang baik.
 - e. pengambilan keputusan sering berdasarkan pada biaya dan fungsi. Keselamatan, biaya dan produktivitas dipandang sebagai unsur yang saling mengurangi satu sama lain. Organisasi masih menganggap pelaksanaan keselamatan menyebabkan biaya produksi lebih tinggi dan dapat mengurangi produktivitas.
 - f. hubungan organisasi dengan badan/unit pengawas, pelanggan, pemasok sudah tidak berjarak dan sudah tumbuh kesadaran untuk perlunya saling percaya.
 - g. rasa hormat dan saling percaya sudah mulai tumbuh di antara manajemen dan pegawai.
 - h. peran manajemen dalam pengelolaan organisasi sudah berbasis pada penerapan teknik manajemen.
3. Tahap 3 - Kinerja keselamatan selalu dapat ditingkatkan

Organisasi pada tahap ini sudah menerapkan konsep peningkatan berkelanjutan dan konsep kinerja keselamatan. Organisasi memberikan penekanan yang kuat kepada komunikasi, pelatihan, gaya kepemimpinan serta peningkatan terhadap efisiensi dan efektivitas. Setiap orang di dalam organisasi harus dapat berkontribusi. Beberapa perilaku dalam organisasi yang mendukung adanya peningkatan kinerja keselamatan sangat terasa, meskipun masih ada sebagian kecil perilaku yang dapat menghambat peningkatan. Dengan demikian, organisasi secara terus menerus mengamati dampak perilaku tersebut terhadap keselamatan dan berusaha memperbaikinya. Tingkat

kesadaran yang tinggi dalam sikap dan perilaku, dimana tindakan yang diambil selalu diarahkan untuk meningkatkan kinerja keselamatan. Peningkatan diupayakan terus menerus secara berkelanjutan dan tidak pernah berhenti.

Contoh ciri organisasi yang sudah sampai pada tahap ini di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. organisasi bertindak secara strategis dan fokus pada kesadaran jangka panjang. Segala permasalahan diantisipasi dan dievaluasi, dimana evaluasi difokuskan pada penyebab masalah itu terjadi.
- b. kolaborasi dan kerjasama antar bidang/bagian serta kelompok/kompetensi terselenggara dengan baik dan mendapat dukungan penuh dari manajemen.
- c. setiap individu paham tentang proses kerja dan proses bisnis di dalam organisasi dan memberi dukungan pada manajemen untuk mengelolanya.
- d. setiap keputusan diambil berdasarkan pertimbangan menyeluruh atas dampak keselamatan dari keputusan tersebut terhadap proses kerja/bisnis serta kepada bidang/bagian/kelompok.
- e. tidak ada konflik antara penyelenggaraan keselamatan dan pelaksanaan kegiatan, sehingga keduanya berjalan secara harmonis dalam organisasi. Jika konflik tidak dapat dihindarkan maka solusi yang dibuat harus saling menguntungkan bagi pihak yang berkonflik.
- f. setiap kesalahan dipandang sebagai variabel dari proses kerja, sehingga organisasi lebih mementingkan pemahaman penyebab dan bagaimana hal tersebut bisa terjadi dari pada menemukan siapa orang yang patut disalahkan. Dengan pemahaman ini organisasi dapat memodifikasi atau menyempurnakan proses kerja.
- g. manajemen dalam organisasi berperan sebagai pelatih yang mengarahkan pegawai dalam meningkatkan kinerja. Hubungan manajemen dan individu terbangun dalam bentuk saling menghormati serta saling mendukung.
- h. hubungan organisasi dengan badan/unit pengawas, pelanggan, pemasok terbangun secara kolaboratif.
- i. kinerja jangka pendek diukur dan dianalisis sehingga perubahan dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang.
- j. individu menyadari isu budaya keselamatan berperan dalam

menentukan kebijakan.

- k. organisasi memberi penghargaan pada individu yang menghasilkan, dan yang mendukung pekerjaan individu lain. Setiap individu dihormati dan dihargai terkait kontribusi mereka, dimana penghargaan tersebut ditujukan untuk meningkatkan proses serta hasil di dalam organisasi.

D. Praktek Pengembangan Budaya Keselamatan.

Terdapat banyak praktek yang bisa dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan budaya keselamatan. Penerapan praktek ini menunjukkan keseriusan organisasi untuk meningkatkan budaya keselamatan di dalam organisasinya. Berikut ini dijelaskan beberapa praktek spesifik untuk pengembangan budaya keselamatan.

1. Praktek untuk Pimpinan Puncak/Pejabat Pengambil Kebijakan

Keterlibatan Pimpinan Puncak dalam menetapkan standar keselamatan yang tinggi merupakan salah satu praktek yang sangat penting. Seluruh individu di dalam organisasi memperoleh pemahaman dan persepsi tentang apa yang penting dalam organisasi melalui ucapan dan perilaku Pimpinan Puncak. Hal ini juga berlaku untuk Pejabat Manajerial/Struktural yang memimpin individu yang menjadi bawahannya.

Pimpinan Puncak mengembangkan budaya keselamatan dengan cara:

- a. mempunyai pemahaman tentang budaya keselamatan sebagai sebuah konsep;
- b. mempunyai visi tentang keselamatan dan mengintegrasikannya ke dalam seluruh aktivitas organisasi;
- c. mendorong individu di dalam organisasi untuk memiliki sikap mau bertanya tentang keselamatan;
- d. memastikan bahwa keselamatan sudah termasuk di dalam aktivitas perencanaan;
- e. secara teratur meninjau kondisi keselamatan di organisasinya untuk memastikan kecukupannya pada saat ini dan di masa depan;
- f. memantau kondisi keselamatan untuk memastikan bahwa tujuan keselamatan dapat tercapai; dan
- g. mengenali siapa yang mengambil peran dalam meningkatkan keselamatan.

Pimpinan Puncak harus memastikan bahwa organisasinya sudah memiliki sistem manajemen keselamatan yang efektif untuk mempertahankan standar keselamatan yang tinggi, tidak hanya menaruh perhatian pada isu keselamatan yang terbatas pada kecelakaan atau insiden. Untuk mengembangkan budaya keselamatan yang positif, Pimpinan Puncak harus menaruh perhatian pada apa yang sedang dan harus dilakukan untuk mencegah kecelakaan dan insiden, serta menunjukkan bahwa pencegahan lebih baik daripada mengatasi atau memperbaiki dampak kecelakaan atau insiden yang sudah terjadi.

2. Penilaian Risiko

Analisis risiko dan konsekuensinya merupakan kegiatan penting dalam meningkatkan keselamatan. Organisasi yang berkepentingan dengan keselamatan akan melakukan penilaian risiko untuk semua kegiatan yang penting dan penilaian resiko menjadi bagian integral dalam proses penyusunan rencana kerja. Ketika risiko telah dinilai, tindakan pengendalian dapat diidentifikasi untuk menghilangkan atau mengurangi risiko. Penilaian risiko menjadi efektif bila dilakukan oleh sekelompok pegawai dari berbagai disiplin ilmu, karena ini akan memastikan bahwa risiko ditangani dari banyak perspektif. Penilaian risiko paling efektif ketika individu meyakini bahwa mereka dapat melakukan pengendalian atas akibat dari suatu insiden.

3. Kesalahan Sebagai Bahan Pembelajaran

Di dalam organisasi, setiap individu harus memiliki pemahaman untuk menjadikan kesalahan sebagai peluang untuk belajar. Pejabat Manajerial/Struktural mendorong individu memiliki keberanian dan kepercayaan diri untuk melaporkan kesalahan tanpa merasa takut untuk disalahkan. Adanya laporan kesalahan memberikan peluang untuk melakukan evaluasi dan tindak perbaikan. Konsekuensi dari pendekatan ini adalah jumlah laporan kesalahan akan meningkat namun bukan berarti tingkat keselamatan yang menurun tetapi justru menunjukkan adanya peningkatan kesadaran terkait keselamatan. Setelah periode tertentu, jumlah kejadian dan laporan kesalahan akan menurun sebagai hasil yang diperoleh dari proses menjadikan kesalahan sebagai pembelajaran.

4. Analisis Insiden Secara Mendalam (*Root-Cause Analysis*)

Untuk memperoleh manfaat dari insiden yang sudah terjadi, analisis yang mendalam tentang penyebab terjadinya insiden merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan. Analisis harus mencakup faktor manusia dan tidak terbatas pada hal-hal teknis semata. Analisis harus bisa mengidentifikasi penyebab langsung dan tidak langsung dari suatu insiden untuk menentukan akar penyebabnya. Penyebab kejadian dapat berasal dari satu atau beberapa hal berikut, yaitu hal teknis, perilaku manusia, budaya organisasi, proses, prosedur, peralatan, lingkungan. Analisis terhadap akar masalah akan memberikan pemahaman bahwa setiap kejadian menunjukkan hubungan sebab akibat yang bervariasi. Keterlibatan pegawai yang memiliki keahlian dalam bidang faktor manusia sangat dibutuhkan dalam melakukan analisis akar masalah. Analisis akar masalah hanya bisa efektif ketika kesalahan atau insiden dilaporkan secara terbuka dan jujur.

5. Pembelajaran Organisasi

Selain menggunakan pendekatan melakukan evaluasi terhadap lingkungan, organisasi pembelajar adalah organisasi yang melakukan pendekatan proaktif dengan cara berupaya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebagai organisasi pembelajar, harus ada kemauan untuk belajar dari orang lain, dan saling berbagi informasi dengan kelompok eksternal lainnya. Kemampuan untuk mengenali dan mendiagnosis masalah, serta mengidentifikasi solusi akan meningkat ketika terdapat kemauan untuk belajar di dalam organisasi. Organisasi pembelajar tidak mengabaikan pengaruh budaya organisasi pada kinerja keselamatan, namun menggunakan kekuatan budaya organisasi untuk meningkatkan keselamatan.

6. Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Budaya Keselamatan

Pelatihan dapat memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kesadaran dan keterampilan keselamatan. Kebutuhan pelatihan harus diidentifikasi berdasarkan analisis jabatan dan tugas, serta mengacu pada sumber lain seperti penilaian risiko. Meskipun pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, pelatihan belum tentu dapat mengubah sikap, nilai, atau perilaku individu. Agar diperoleh hasil yang lebih optimal, instruktur pelatihan dapat secara teratur

mengunjungi tempat dan area kerja, sehingga instruktur dapat mengamati pekerjaan yang dilakukan serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan apa saja yang diperlukan. Pelatihan untuk Pejabat Manajerial/Struktural terkait konsep dasar budaya organisasi dan karakteristik budaya keselamatan juga sangat penting karena seorang pemimpin harus menunjukkan kepemimpinan mereka dalam meningkatkan budaya keselamatan.

7. Kontribusi Individu dalam Meningkatkan Kinerja Keselamatan

Semua individu dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi pada keselamatan. Tanggung jawab ini dapat dicapai jika setiap individu didorong untuk terlibat secara aktif dalam keselamatan, misalnya dengan mengundang mereka untuk berpartisipasi dalam tim peningkatan keselamatan. Anggota Tim ini dapat berasal dari perwakilan berbagai bidang/bagian.

Organisasi harus melakukan rapat keselamatan secara rutin, baik ditingkat organisasi, bidang/bagian maupun di tingkat kelompok. Organisasi perlu mengadakan lokakarya atau kegiatan keselamatan tahunan, yang berfungsi sebagai forum pertemuan serta media diskusi dan berbagi terkait isu keselamatan. Pembicara dari luar organisasi juga dapat diundang untuk berbagi pengalaman.

8. Keterlibatan Kontraktor

Kontraktor merupakan bagian penting di dalam organisasi dan harus dilibatkan dalam upaya meningkatkan keselamatan. Kontraktor perlu mendapat perhatian dan pelatihan yang sama dalam hal keselamatan sebagaimana diterima oleh pegawai di organisasi. Hal ini akan saling menguntungkan untuk meningkatkan kinerja keselamatan organisasi, dan mendorong para kontraktor agar mempunyai pandangan bahwa budaya keselamatan itu penting. Para kontraktor mungkin memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan organisasi tempat mereka bekerja. Cara terbaik yang dapat diterapkan untuk para kontraktor adalah fokus pada karakteristik kunci budaya keselamatan yang positif, dan memberikan beberapa fleksibilitas dalam penanaman karakteristik tersebut pada organisasi kontraktor.

9. Proses Penilaian Diri

Organisasi yang berkomitmen untuk mencapai standar keselamatan yang tinggi menggunakan penilaian diri untuk mengembangkan kemampuan untuk mengelola keselamatan secara efektif. Penilaian diri memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja keselamatan dengan mengacu pada indikator internal, atau melalui perbandingan dengan kinerja organisasi lain.

Dalam kegiatan audit, orang yang melakukan audit harus independen dari area atau aktivitas yang diaudit, misalnya dengan menggunakan konsultan eksternal atau staf dari bidang/bagian lain. Orang yang bertanggungjawab melakukan audit harus memiliki kompetensi yang memadai dalam hal audit. Organisasi perlu memperluas peran audit dari yang hanya menangani masalah kepatuhan, menjadi audit yang mencakup identifikasi peluang peningkatan berdasarkan praktik terbaik. Auditor memiliki kesempatan untuk mengamati praktek terbaik dalam suatu organisasi atau di banyak organisasi jika mereka adalah auditor eksternal. Laporan audit dapat digunakan untuk menyebarkan informasi tentang praktek terbaik.

10. Evaluasi Keselamatan Terintegrasi

Isu keselamatan memerlukan pendekatan multidisiplin dengan melibatkan berbagai kepakaran yang berbeda. Hal ini membutuhkan pengaturan pekerjaan dilakukan secara terintegrasi, misalnya dalam proses perencanaan dan pelaksanaan modifikasi instalasi atau dalam proses penyelidikan suatu insiden. Dalam proses pekerjaan diperlukan pertimbangan berbagai isu seperti: faktor teknis, faktor manusia dan aspek organisasi, dengan cara yang terkoordinasi dan terintegrasi. Integrasi pengetahuan tentang faktor manusia ke dalam pekerjaan rutin juga dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja keselamatan.

BAB IV PENILAIAN DIRI

Tujuan penilaian diri budaya keselamatan adalah untuk memberikan gambaran yang jelas tentang sejauh mana keselamatan menjadi bagian dari budaya organisasi. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan kondisi budaya keselamatan yang berjalan dalam organisasi saat penilaian dilakukan dengan parameter 5 (lima) karakteristik dan 37 (tiga puluh tujuh) atribut budaya keselamatan.

Penilaian diri budaya keselamatan sangat berperan dalam mempertahankan atau meningkatkan budaya keselamatan di dalam organisasi dengan berbasis pada kekuatan dan kelemahan yang teridentifikasi. Dengan berfokus pada persepsi, pandangan dan perilaku dari seluruh individu di dalam organisasi. Penilaian diri yang dilakukan secara periodik akan dapat membantu pemimpin atau Pejabat Manajerial dalam mengidentifikasi dan memahami pola perilaku di dalam organisasi pada saat itu dan menyusun program budaya keselamatan yang lebih efektif untuk peningkatan yang berkelanjutan. Berbeda dengan audit yang lebih menekankan pada pemenuhan persyaratan dan standar operasional prosedur, penilaian diri lebih berfokus pada masalah pandangan dan perilaku unsur manusia dalam menyikapi masalah keselamatan. Hasil penilaian diri menunjukkan tingkat kesadaran berfikir individu dan kelompok individu dalam berinteraksi satu sama lain dalam lingkungan fisik tempat kerja. Hasil evaluasi penilaian diri budaya keselamatan akan dapat menjelaskan mengapa masalah keselamatan dapat terjadi, apa akar penyebab masalah dan bagaimana mengatasi masalah tersebut agar tidak terulang di kemudian hari sehingga keselamatan di dalam organisasi secara terus menerus dapat ditingkatkan.

Penilaian diri budaya keselamatan akan membantu semua individu yang terlibat untuk dapat melihat bagaimana budaya bisa mempengaruhi kinerja keselamatan. Penilaian diri yang efektif akan mendorong individu untuk menyadari hasil dari budaya yang tercipta dari sikap dan perilaku mereka sehingga mendorong kesadaran untuk berbuat dan bertindak dalam rangka perbaikan keselamatan yang berkelanjutan. Manfaat spesifik yang didapat dari penilaian diri budaya keselamatan antara lain adalah:

- a. pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh faktor manusia di dalam budaya keselamatan;

- b. pemahaman yang lebih jelas tentang perhatian, kebutuhan, aspirasi dan motif dari individu;
- c. identifikasi faktor penghambat dan pendorong untuk perbaikan kinerja keselamatan;
- d. identifikasi faktor penghambat dan pendorong untuk perubahan;
- e. klarifikasi opini atau pandangan individu terkait isu keselamatan;
- f. peningkatan kemampuan untuk menilai diri sendiri terkait kinerja kinerja keselamatan, menganalisis gejala di tempat kerja serta memantau arah perkembangan; dan
- g. peningkatan tindakan yang diprioritaskan untuk memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan di berbagai bidang seperti komunikasi internal dan pengelolaan sumber daya manusia.

A. Metoda Penilaian Diri Budaya Keselamatan

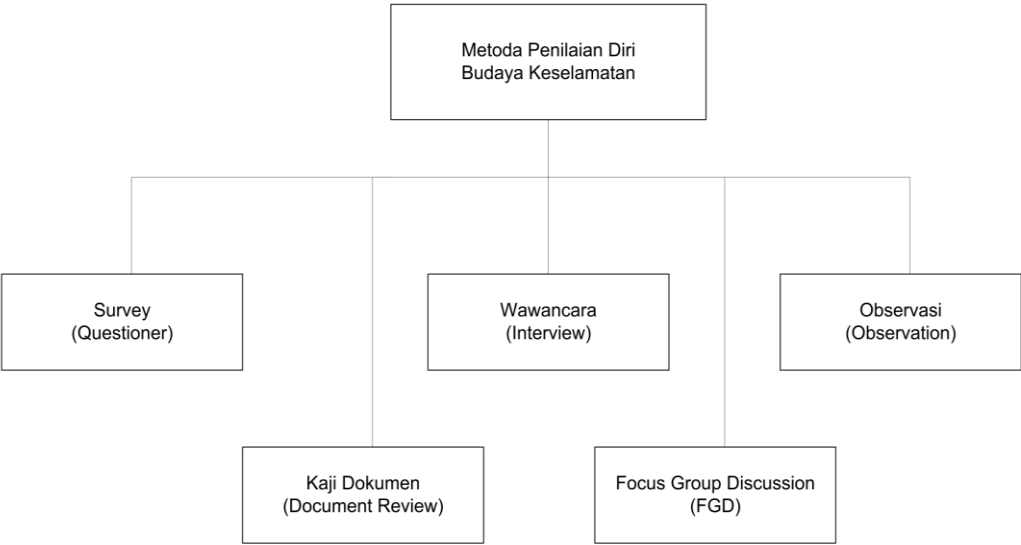
Penilaian diri dilakukan secara berkala dan konsisten untuk melihat status budaya keselamatan yang sedang diselenggarakan dengan mengacu kepada 5 (lima) karakteristik dan 37 (tiga puluh tujuh) atribut budaya keselamatan. Penilaian diri ditujukan untuk mengidentifikasi faktor yang menimbulkan pelemahan dan penguatan dalam penerapan budaya keselamatan untuk mendapatkan umpan balik serta menentukan tindakan perbaikan dalam rangka pengembangan budaya keselamatan secara berkelanjutan.

Penilaian diri budaya keselamatan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metoda, seperti wawancara, survei menggunakan kuesioner, observasi, kaji dokumen dan diskusi kelompok terfokus. Namun demikian, tidak ada satupun dari metoda tersebut yang secara simultan dapat mengukur semua unsur budaya keselamatan yang tidak berwujud, seperti norma, nilai, keyakinan, sikap atau perilaku. Masing-masing metoda mempunyai kelebihan dan kelemahannya dalam mengukur unsur budaya tersebut. Oleh karena itu, sangat dianjurkan untuk menggunakan kelima metoda tersebut secara bersama-sama, meskipun demikian metoda survei menggunakan kuesioner dapat digunakan sebagai pengukuran baseline.

Metoda standar yang sudah baku digunakan dalam proses penilaian diri budaya keselamatan diuraikan dalam paragraf seperti di bawah ini:

1. Wawancara

Kelebihan dari metoda wawancara adalah bahwa responden dapat menggunakan kata-kata dan ungkapannya sendiri. Dalam metoda wawancara, pewawancara mempunyai fleksibilitas yang lebih besar dalam bertanya. Dari satu pertanyaan ke pertanyaan lanjutan, pewawancara lebih mudah mendapatkan makna yang lebih dalam dari apa yang disampaikan responden sehingga ambiguitas makna menjadi semakin berkurang. Kelemahan metoda wawancara adalah bahwa pewawancara tidak dapat membandingkan jawaban yang didapat dari responden secara langsung satu sama lain. Metoda wawancara juga memerlukan waktu yang lebih lama, sehingga jumlah responden yang dapat diwawancarai menjadi terbatas. Oleh karena itu, hasil wawancara dengan jumlah sampel terbatas akan sulit digeneralisir menjadi suatu gambaran utuh budaya organisasi yang dinilai.



Gambar 4. Metoda Untuk Penilaian Diri Budaya Keselamatan

2. Survei menggunakan kuesioner

Dengan metoda survei menggunakan kuesioner, penilai dapat memperoleh informasi yang mewakili keseluruhan atau bagian dari suatu organisasi. Hasil pengisian kuesioner dapat dikuantifikasi serta dapat dibandingkan antar kelompok dan dari waktu ke waktu. Kuesioner sebaiknya anonim karena dengan anonimitas tersebut responden menjadi leluasa mengisi kuesioner dan menyatakan pandangan kritis tanpa khawatir identitas mereka akan diketahui.

Pelaksanaan survei relatif cepat dan mudah untuk dikelola. Akan tetapi, sebagai kelemahan dari metoda survei, jawaban pertanyaan yang diberikan responden hanya mewakili nilai-nilai kesadaran dan sikap yang tampak. Jawaban yang diberikan tidak mengungkapkan kedalaman, berupa asumsi bawah sadar yang mendasari keyakinan, nilai dan sikap mereka. Perumusan pertanyaan untuk kuesioner sangat penting untuk menghindari risiko kesalahpahaman atau mendorong responden menjawab dengan jawaban yang lebih diterima secara sosial. Karena pertanyaan pada umumnya terbatas pada kategori tertentu, sulit untuk mendapatkan informasi dari berbagai aspek situasi dengan metoda survei. Hal ini membuat ambiguitas sulit untuk dihindari.

3. Observasi

Metode observasi sering menjadi pelengkap yang efektif untuk wawancara ketika mempelajari budaya organisasi. Salah satu keuntungan dari metoda observasi adalah bahwa penilai dapat melihat langsung budaya sebagaimana diperankan sendiri, sehingga memungkinkan penilai mengkonfirmasi hasil yang mereka peroleh dari wawancara dan kuesioner. Observasi juga dapat memberikan informasi baru tentang fenomena budaya. Kelemahan metoda observasi adalah bahwa metoda ini tidak dapat dikuantifikasi untuk tujuan statistik. Keterbatasan lain adalah bahwa penilai sulit menafsirkan fenomena budaya secara persis dan juga risiko penilai terlalu menggeneralisir hasil dari pengamatan yang terbatas.

4. Kaji Dokumen

Pengkajian dokumen di dalam organisasi dapat memberikan beberapa gambaran tentang aspek budaya keselamatan di dalam organisasi tersebut. Sebagai contoh, ada dua komponen penting budaya keselamatan yang baik dalam suatu organisasi, yaitu: adanya pendekatan keselamatan yang sistematis dan pendefinisian peran serta tanggung jawab pegawai secara jelas. Kaji dokumen akan dapat melihat apakah persyaratan tersebut telah terpenuhi. Seberapa sering dokumen dikaji ulang akan memberi gambaran tentang sejauh mana organisasi memberi perhatian untuk menjaga informasi selalu mutakhir dan menggambarkan prioritas organisasi terhadap keselamatan. Pegawai dapat terlibat dalam penyiapan dokumen tertentu yang relevan dengan

pekerjaan mereka. Keterlibatan ini menunjukkan bahwa organisasi meyakini bahwa keterlibatan pegawai diperlukan untuk pencapaian kinerja dan keselamatan yang lebih baik di tempat kerja. Budaya keselamatan tidak dapat dinilai hanya dengan meninjau dokumentasi, tetapi bukti yang diperoleh dari tinjauan dapat memperkuat informasi yang diperoleh dari metode penilaian lain.

5. Diskusi Kelompok Terfokus

Jika organisasi ingin mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan isu yang lebih luas, metoda diskusi kelompok terfokus akan lebih efektif digunakan daripada metoda wawancara. Diskusi kelompok memiliki keuntungan karena interaksi kelompok sering dapat mendorong dan mempertahankan diskusi tanpa harus dipancing secara kreatif oleh moderator. Anggota kelompok akan berbagi pengalaman, pandangan dan sikap mereka tentang isu yang diberikan, yang mendorong tanggapan dari satu sama lain. Peran moderator adalah memfasilitasi diskusi dan mencatat poin-poin penting yang muncul dari diskusi.

Tujuan utama dari diskusi kelompok terfokus adalah untuk mendorong diskusi terbuka yang sesungguhnya tentang suatu isu. Metoda ini merupakan sarana pengumpulan data yang tidak dipengaruhi oleh anggapan atau asumsi awal yang ada di pikiran responden. Pada dasarnya, informasi yang diperoleh dari wawancara atau pengisian kuesioner dapat dipengaruhi oleh anggapan atau asumsi awal ini. Diskusi kelompok sebaiknya dilaksanakan setelah survei menggunakan kuesioner. Diskusi kelompok dapat memastikan bahwa tidak ada topik tambahan yang muncul diluar topik yang dicakup dalam kuesioner.

Metoda diskusi kelompok terfokus mempunyai beberapa kelemahan. Dalam melakukan sesi diskusi, moderator melepaskan hampir semua kendali sehingga diskusi dapat berkembang sangat luas. Output diskusi juga rentan pada kesimpulan yang berasal dari analisis kolektif. Diskusi kelompok terfokus merupakan proses tatap muka yang kurang anonim sehingga responden kemungkinan kurang mengekspresikan pandangan kritis mereka. Akan tetapi, hal ini dapat diatasi sebagian dengan menggunakan pihak eksternal sebagai moderator diskusi dan menganalisis output diskusi.

B. Alur Proses dan Tahapan Pelaksanaan Penilaian Diri

Alur proses pelaksanaan penilaian diri budaya keselamatan suatu organisasi pada umumnya mengikuti tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Agar penilaian budaya keselamatan menjadi efektif, Pimpinan Puncak organisasi harus terlibat secara signifikan dalam seluruh proses. Pimpinan Puncak disarankan untuk membentuk kemitraan dengan tim penilaian diri organisasi untuk menunjukkan komitmen yang nyata terhadap inisiatif tersebut. Beberapa hal yang perlu diperhatikan pada tahap ini adalah sebagai berikut:

- a. menetapkan ruang lingkup penilaian, sumber daya dan dampak yang diinginkan;
- b. menetapkan tim penilaian diri yang berasal dari berbagai tingkat dan bidang/bagian serta memilih anggota tim sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan;
- c. menyiapkan waktu dan sumber daya yang cukup untuk tim penilaian diri dan mengalokasikan waktu manajemen yang memadai untuk berpartisipasi dalam proses;
- d. melibatkan kerja yang terorganisir dan memastikan semua yang terlibat memahami sepenuhnya tujuan penilaian diri;
- e. mengembangkan strategi untuk menindaklanjuti hasil penilaian, termasuk identifikasi area yang membutuhkan perbaikan; dan
- f. menyiapkan strategi komunikasi untuk menyampaikan jadwal dan keinginan penilaian diri berikutnya kepada seluruh individu untuk menekankan pentingnya partisipasi aktif. Hal penting yang perlu disampaikan adalah bahwa penilaian budaya keselamatan merupakan media pembelajaran untuk mengidentifikasi area mana yang sudah bekerja dengan baik dan area mana yang masih memerlukan tindakan perbaikan.

2. Persiapan Tim Penilaian Diri

Orientasi dan pelatihan tim penilaian diri harus didasarkan pada kebutuhan. Anggota tim perlu dilatih untuk memastikan mereka menguasai metodologi penilaian dan metoda untuk mengambil dan menganalisis data. Tim juga membutuhkan anggota yang mempunyai keahlian dalam bidang ilmu perilaku, sosial dan psikologi organisasi untuk mendukung proses penilaian, baik yang berasal dari internal

ataupun dari eksternal organisasi. Persiapan dalam tahap ini meliputi:

- a. pelatihan anggota tim;
- b. penetapan peran dan tanggung jawab tim;
- c. identifikasi strategi dan metoda penilaian;
- d. penyiapan metoda yang akan digunakan dan memastikan metoda dapat diterapkan secara praktis dan independen; dan
- e. menyelenggarakan forum diskusi atau seminar untuk menjembatani ekspektasi dan keselarasan penilaian diri antara pimpinan puncak dengan tim penilai.

3. Persiapan Rencana Penilaian Diri

Rencana penilaian harus mencakup kegiatan sejak diumumkan sampai ke tindak lanjut hasil penilaian. Logistik pelaksanaan dan aktivitas rutin yang bersamaan dengan waktu penilaian harus dipertimbangkan secara cermat untuk mengurangi dampak pada organisasi.

Berdasarkan standar keselamatan *International Atomic Energy Agency (IAEA)*, beberapa metoda penilaian perlu digunakan untuk dapat memberi gambaran budaya yang akurat dan komprehensif. Namun demikian, setelah melakukan beberapa penilaian secara berkala, metode yang digunakan dapat diubah, tidak menggunakan semua metoda untuk setiap penilaian. Ketika memilih metoda, perlu dipertimbangkan metoda yang lebih interaktif serta memberikan data dan impresi yang lebih kaya. Kategori metoda untuk penilaian diri adalah sebagai berikut:

- a. Metode non interaktif, terdiri dari kaji dokumen, survei menggunakan kuesioner dan observasi; atau
- b. Metode interaktif, terdiri dari diskusi kelompok terfokus, dan wawancara.

Penerapan beberapa metoda secara paralel dan independen untuk menggali beragam sumber informasi seputar topik yang sama akan dapat meminimalkan kemungkinan bias dalam penilaian. Kegiatan tambahan pada tahap ini termasuk:

- a. Pengujian infrastruktur penilaian (misalnya pengujian kuesioner);
- b. perencanaan komunikasi dan perubahan pendekatan; dan
- c. pelaksanaan briefing sebelum melakukan penilaian.

4. Pengumuman Penilaian Diri

Aktivitas pada tahap ini meliputi:

- a. menyampaikan tujuan dan rencana pelaksanaan penilaian secara rinci melalui berbagai saluran komunikasi;
- b. meminta Pimpinan Puncak untuk membantu mempromosikan kegiatan penilaian; dan
- c. menginformasikan secara tegas bahwa kegiatan penilaian bukan audit tetapi kegiatan yang melibatkan seluruh individu dalam organisasi untuk memahami dan menyadari tentang sikap dan perilaku yang ada dan pengaruhnya terhadap keselamatan.

5. Pelaksanaan Penilaian Diri

Aktivitas pada tahap ini meliputi:

- a. mengumpulkan informasi sebagai sebuah fakta yang diperoleh dari organisasi tanpa adanya tambahan interpretasi atau opini;
- b. memelihara catatan atau rekaman sepanjang proses sehingga data asli tetap tersedia pada tahap interpretasi;
- c. tidak memilih topik atau data berdasarkan bias pribadi;
- d. menjamin akses organisasi ke informasi yang berkaitan dengan kemajuan penilaian; dan
- e. menanggapi setiap pertanyaan apa pun.

Ketika observasi menemukan suatu kondisi atau kejadian yang menunjukkan perlunya intervensi segera karena berpotensi menciptakan kondisi yang tidak selamat, maka kasus ini harus segera dilaporkan ke pihak terkait, termasuk manajemen dan ketua tim penilai.

6. Analisis Hasil

Analisis meliputi dua langkah proses, yaitu: analisis deskriptif diikuti dengan analisis normatif.

Langkah pertama adalah melakukan analisis hasil dari masing-masing metoda, yaitu:

- a. menginterpretasikan hasil dari masing-masing metode secara independen;
- b. mencari hubungan dan pola serta unsur-unsur yang tampaknya tidak konsisten;

- c. menganalisis hasil gabungan untuk identifikasi tema menyeluruh setelah menganalisis hasil untuk setiap metode;
- d. mencari hubungan, pola dan elemen yang tidak sejalan di seluruh metode; dan
- e. menentukan apakah ada informasi lain yang akan dikumpulkan.

Langkah kedua adalah dengan membandingkan temuan budaya dalam kaitannya dengan kerangka normatif budaya keselamatan (misalnya karakteristik dan atribut budaya keselamatan dari *IAEA*). Langkah kedua ini menghasilkan identifikasi kekuatan budaya keselamatan dan area budaya keselamatan yang membutuhkan perbaikan atau peningkatan.

7. Rangkuman Temuan

Aktivitas pada tahap ini meliputi:

- a. mengorganisir informasi dengan cara komunikasi dan pembelajaran organisasi yang paling sesuai;
- b. mengembangkan pesan kunci untuk membantu organisasi dalam mempengaruhi perilaku yang perlu diperkuat, diubah, ditambahkan atau dihilangkan; dan
- c. mengembangkan paket komunikasi yang sesuai dengan beragam target *audiens*.

Hasil dirangkum dalam bentuk laporan yang disiapkan oleh ketua tim dengan masukan dari seluruh anggota.

8. Komunikasi Temuan

Aktivitas pada tahap ini meliputi:

- a. mengkomunikasikan temuan secara formal kepada manajemen, mendorong dialog terbuka tentang dampak potensial dari hasil; dan
- b. berkomunikasi dengan seluruh unsur dalam organisasi melalui berbagai saluran, seperti forum diskusi terfokus, *posting* hasil pada *platform* yang biasa digunakan dan diterima seperti intranet.

Selain itu, metoda komunikasi yang mendorong interaksi dan dialog akan lebih baik daripada pelaporan satu arah karena metoda komunikasi ini membantu berbagi pemikiran dan pemahaman tentang dimensi budaya yang terungkap.

9. Mengembangkan dan Mengimplementasikan Rencana Aksi

Tergantung pada pendekatan yang diinginkan oleh manajemen, aktivitas komunikasi pada tahap ini mencakup aksi awal yang dikembangkan sebagai konsekuensi dari penilaian. Akan tetapi, akan lebih baik mengkomunikasikan temuan dan kemudian melibatkan organisasi dalam mengembangkan dan menyelesaikan rencana aksi secara penuh. Keterlibatan ini akan membantu organisasi dalam menerima dan membuat perubahan yang diperlukan.

10. Mengambil Pembelajaran

Pelajaran yang dipetik dan peningkatan pada proses penilaian diri dapat diambil kapan saja selama dan setelah proses. Kegiatan yang dapat dilakukan di antaranya adalah:

- a. menyelenggarakan diskusi yang melibatkan tim dan pihak-pihak tertentu, termasuk perwakilan manajemen, untuk meninjau pelajaran yang dipetik, keberhasilan dan peluang untuk peningkatan yang terkait dengan penilaian;
- b. merangkum informasi untuk tim pada penilaian diri berikutnya;
- c. memperbaiki dokumentasi atau metode pendukung apa pun, jika diperlukan; dan
- d. mengidentifikasi dan mencatat pelajaran tambahan yang diperoleh setelah tindak lanjut dari rencana aksi dilakukan.

11. Melakukan tindak lanjut

Tindak lanjut biasanya diimplementasikan dalam kurun 6 (enam) sampai 18 (delapan belas) bulan setelah penilaian untuk memastikan kemajuan dan keefektifan kegiatan yang dicanangkan dalam rencana aksi.

C. Tindak Lanjut Hasil Penilaian Diri

Hasil penilaian diri perlu dianalisis secara mendalam dengan metoda *root cause analysis* agar dapat dipahami mengapa sejumlah kelemahan terkait Budaya Keselamatan terjadi dalam organisasi. Perwakilan pegawai perlu dilibatkan dalam proses ini, misalnya melalui forum diskusi kelompok. Melalui forum ini, pegawai dapat menyampaikan masukan atau saran praktis tentang tindakan apa yang perlu dilakukan untuk perbaikan. Pegawai akan lebih berkomitmen terhadap pelaksanaan langkah perbaikan

jika mereka terlibat secara mendalam dalam menghasilkan ide untuk langkah perbaikan tersebut.

Setelah menetapkan sejumlah tindakan untuk perbaikan, tindakan tersebut perlu mendapat prioritas dan dimasukkan ke dalam strategi peningkatan yang koheren. Untuk beberapa tindakan tertentu, pada tahap awal dapat diuji coba pada bidang/bagian tertentu dalam organisasi. Apabila tindakan tersebut memperlihatkan hasil yang baik, tindakan tersebut selanjutnya dapat diimplementasikan secara meluas ke bidang/bagian lain.

Untuk mendorong individu agar berubah, hal penting yang perlu dilakukan adalah dengan menginformasikan hasil penilaian diri secara jelas, menarik dan mudah dipahami kepada semua individu dalam organisasi. Untuk memotivasi perubahan, peningkatan budaya keselamatan harus dibuat secara eksplisit. Rencana perbaikan harus realistis sehingga pegawai merasa yakin akan keberhasilan pencapaian rencana perbaikan tersebut.

Dalam mengevaluasi hasil penilaian budaya keselamatan, penting untuk mengidentifikasi kekuatan budaya organisasi dan keselamatan, dan tidak fokus hanya pada kelemahan semata. Strategi perbaikan juga harus memanfaatkan kekuatan ini. Pegawai perlu diberi gambaran yang seimbang tentang aspek kekuatan dan kelemahan untuk menghindari demoralisasi/demotivasi.

Implementasi rencana perbaikan akan berhasil jika semua individu atau kelompok individu merasa ada manfaat yang jelas dari proses perubahan tersebut. Manfaat tersebut tidak harus bersifat finansial tetapi dapat berupa kesempatan untuk mendapatkan peningkatan keterampilan, perolehan pengakuan atau peningkatan pengaruh/keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Sebelum memulai program perbaikan untuk mencapai perubahan yang diinginkan dalam budaya keselamatan, penting menetapkan komitmen manajemen semua tingkatan untuk program tersebut dan tersedia sumber daya yang memadai. Untuk mencapai perbaikan berkelanjutan, diperlukan hal-hal sebagai berikut:

- a. komitmen manajemen yang berkelanjutan dan dukungan untuk program peningkatan;
- b. pelatihan penyegaran dan seminar/*workshop* tentang budaya keselamatan untuk memastikan bahwa pegawai tidak melupakan apa yang ingin dicapai oleh program perbaikan;

- c. memasukkan masalah budaya keselamatan dalam program audit;
- d. memastikan bahwa pegawai baru sadar akan peran mereka terkait aspek budaya keselamatan organisasi;
- e. menyertakan atribut budaya keselamatan dalam kriteria pemilihan pegawai baru atau promosi pegawai;
- f. memastikan bahwa sistem manajemen keselamatan mendukung budaya keselamatan dan persyaratannya sesuai dengan prinsip budaya keselamatan;
- g. menyertakan kinerja keselamatan dan atribut budaya keselamatan dalam kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi pegawai, secara khusus juga kepada para manajer/pejabat struktural;
- h. memperhatikan perkembangan budaya keselamatan di organisasi lain dan melakukan praktek berbagi informasi;
- i. mengintegrasikan masalah budaya keselamatan dalam proses perencanaan bisnis untuk menekankan pentingnya bisnis konsep tersebut.

BAB V
PENUTUP

Budaya keselamatan didasarkan pada keyakinan bahwa keselamatan adalah penting dan utama serta menjadi tanggung jawab bersama. Nilai-nilai tersebut menjadi kerangka dasar, arah dan tujuan bagi setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Penerapan budaya keselamatan tidak bisa lepas dari komitmen pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi harus menetapkan program untuk menguatkan budaya keselamatan dengan mempertimbangkan kerangka dasar budaya keselamatan yang telah diuraikan dalam dokumen ini.

Program penerapan budaya keselamatan dapat berbeda bergantung pada sifat organisasi. Untuk dapat mengembangkan program penerapan budaya keselamatan yang tepat dan sesuai, organisasi harus melakukan penilaian diri untuk memperoleh informasi atau potret awal penerapan budaya keselamatan yang ada. Hasil penilaian diri tersebut digunakan untuk menetapkan tingkat budaya keselamatan yang ingin dicapai.

KEPALA BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ANHAR RIZA ANTARIKSAWAN