

PENTINGNYA KEPEMIMPINAN YANG KUAT MANAJER K3 SEBAGAI PENASEHAT K3 DI KILANG MINYAK

Masjuli, Hanifah Handayani
Akamigas Balongan, Indramayu, Jawa Barat
E-mail: masjuli565@gmail.com

Abstrak

Kilang mempunyai kegiatan mengolah minyak bumi menjadi produk antara lain Pertamina dan solar. Bahan baku, produk dan operasi mempunyai potensi bahaya terjadinya kebakaran, yang dapat mengakibatkan cedera pekerja, rusaknya infrastruktur dan lingkungan. Untuk itu kilang memerlukan kepemimpinan yang kuat manajer Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang bertindak sebagai penasehat bagi manajemen dan seluruh pekerja. Tujuan penelitian ini untuk berbagi pengalaman dengan pemerhati dari akademisi dan praktisi, bahwa pentingnya kepemimpinan yang kuat dalam mengelola kesehatan dan keselamatan kerja, guna mencegah terjadinya kecelakaan, meningkatkan kinerja serta menanggulangi segera bila terjadi kecelakaan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan instrument penelitian pengamatan data sekunder serta wawancara. Hasil yang didapat, kinerja Kesehatan Keselamatan Kerja mencapai peringkat level 7 dari Det Norske Veritas dan Kementerian Energi & Sumber Daya Mineral. Kesimpulan penelitian ini untuk meraih kinerja level 7 kepemimpinan yang kuat dari manajer K3 adalah penting.

Kata Kunci : Kilang Minyak, K3, Kepemimpinan

1. PENDAHULUAN

Kilang minyak (*oil refinery*) adalah pabrik/fasilitas industri yang mengolah [minyak mentah](#) menjadi [produk petrolemum](#) yang bisa langsung digunakan maupun produk-produk lain yang menjadi bahan baku bagi [industri petrokimia](#). Produk-produk utama yang dihasilkan dari kilang minyak antara lain: elpiji, Pertamina dan solar. Kilang minyak merupakan fasilitas industri yang sangat kompleks dengan berbagai jenis peralatan proses dan fasilitas pendukungnya. Selain itu, pembangunannya juga membutuhkan biaya yang sangat besar. Kilang minyak merupakan salah satu bagian [downstream](#) paling penting pada [industri minyak bumi](#) [1].

Kilang Minyak Indramayu dibangun pada tahun 1990 dan diresmikan oleh Presiden pada tahun 1995. Kilang ini berfungsi untuk mengolah minyak mentah yang berasal dari Duri dan Minas di Unit Destilasi, kemudian Unit ARHDM (*Atmospheric Residue Hidrodemetalization*) dan Unit RCC (*Residue Catalytic cracker*), serta unit operasi lainnya.

Produk yang dihasilkan antara lain berupa Liquid Petroleum Gas, Pertamina, Solar dan produk lainnya. Agar kilang diatas terus berjalan normal tanpa hambatan berupa kecelakaan kerja, peledakan, dan kebakaran, kilang minyak menerapkan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

Sejak tahun 2014 telah dicanangkan untuk menggunakan *International Sustainability Rating System* edisi kedelapan (ISRS8) yang di dalamnya terdapat metode untuk mengukur kinerja, salah satunya Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Sesuai kebijakan dari kantor pusat agar penerapan K3 di Kilang Minyak mencapai kinerja tertinggi, maka Manajer K3 segera membuat program yaitu memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada berdasarkan kajian awal yang

berupa perbaikan fisik peralatan kilang, operasi kilang, perbaikan prosedur dan peningkatan kompetensi pekerja.

Selain perbaikan dan peningkatan tersebut diatas, Manajer K3 membangun perkantoran tempat para tenaga kerja khusus yang dikontrak untuk menyusun perbaikan system yang dimiliki. Tenaga tersebut dibimbing oleh tenaga ahli berpengalaman K3 mantan pekerja PT Badak yang telah berpengalaman mencapai kinerja K3 hingga level dunia (*World Class*).

Dengan kerja keras dan dukungan seluruh *top management* serta seluruh pekerja, Kilang Minyak meraih peringkat ISRS8 dalam 2 level setiap tahun yaitu dari level 3 menjadi level 5 dan naik lagi menjadi level 7 pada tahun 2016. Julukan *Green Refinery* selanjutnya diberikan kepada Kilang Minyak Balongan Indramayu karena selain berhasil meningkatkan pencapaian level 7 ISRS8, juga mendapat penghargaan K3 dari Kementerian Energi & Sumber Daya Mineral.

Empat dasar kerangka Sistem Manajemen Operasi yaitu Kepemimpinan, Manajemen Resiko, Perbaikan Berkelanjutan dan Penerapan. Kepemimpinan adalah penting bagi pekerja yang mempunyai tanggung jawab terhadap penerapan Sistem Manajemen Operasi. Kepemimpinan harus memberikan jaminan bahwa Sistem Manajemen Operasi berjalan lancar dan kinerjanya melebihi program kerja yang telah disusun. Kepemimpinan harus menggabungkan perencanaan, penerapan, pemeriksaan dan melakukan perbaikan (PDCA) ke dalam kegiatan rutin dalam mengelola bisnis dan memperlihatkan contoh bagaimana PDCA diterapkan.

Komponen kunci *operational excellence* meliputi item-item berikut:

a. Kualitas, Kesehatan, Keselamatan dan lingkungan:

Landasan keunggulan operasional, di mana risiko operasional dipahami dan diperingkat dan semua orang terlibat dalam upaya tanpa henti untuk menghilangkan luka dan insiden bagi pekerja, kontraktor serta lingkungan, termasuk pendekatan nihil kekurangan terhadap kualitas produk.

b. Perencanaan Terpadu:

Strategi bisnis jangka panjang secara efektif diterjemahkan ke dalam rencana operasi jangka pendek dan jangka menengah dan didukung oleh kerangka kerja dan sponsor yang tepat.

c. Model Operasi:

Model Operasi menguraikan bagaimana proses, orang dan sistem berinteraksi untuk mendukung bisnis dan bagaimana mereka diatur dan diprioritaskan untuk mencapai efisiensi yang optimal.

d. Keandalan Aset dan Integritas:

Suatu keandalan organisasi ditetapkan bahwa potensi kegagalan aset diidentifikasi untuk dibatasi dan ditelusuri serta diinvestigasi kegagalannya untuk meningkatkan dan fokus pada daur hidup aset dari perancangan sampai *decommissioning*.

e. Efisiensi Biaya:

Peningkatan biaya secara strategis, terlepas dari harga minyak atau *profit margin*, melampaui jauh biaya awal, seperti pekerja, dan ke dalam biaya tersembunyi dari inefisiensi dan pekerjaan ulang. Alat dan teknologi berada di tempat yang fokus pada peningkatan hasil produksi minyak.

f. Pemasok dan Kontraktor:

Pemasok dan Kontraktor diintegrasikan ke dalam program operasi secara keseluruhan dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja bisnis. Perjanjiannya terstruktur sehingga tujuan dan mekanisme pengawasannya jelas dan tepat [2].

Gaya kepemimpinan seorang manajer terlihat dari komitmennya melalui tindakan keselamatan adalah penting dalam membentuk budaya organisasi. Meningkatkan budaya keselamatan memerlukan semangat juang. Fokus jangka panjang, komitmen, dan kemauan untuk melakukan kunjungan lapangan dan berbicara dengan para pekerja lebih baik daripada memasang poster dan kampanye [3].

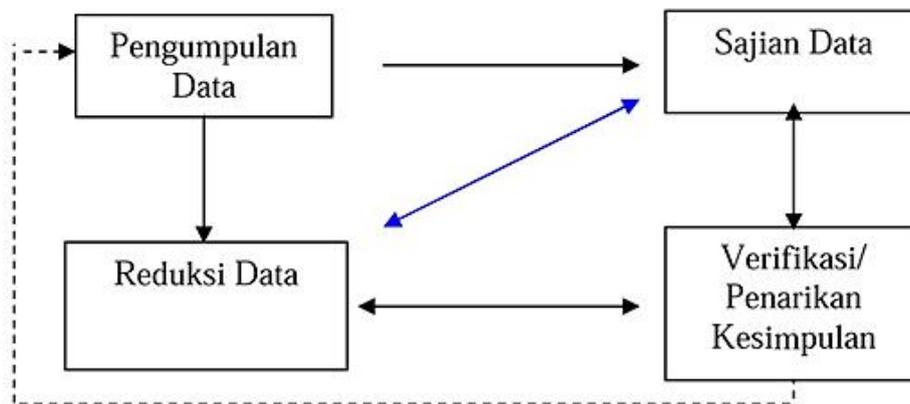
ISRS (*International Sustainability Rating System*) merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu Industri. Setelah mempublikasikan ISRS edisi ketujuh (ISRS7) pada tahun 2006 yang ruang lingkupnya meliputi kesehatan kerja, keselamatan kerja, Environment, Security dan aspek Bisnis, selanjutnya lahirlah ISRS edisi kedelapan (ISRS8) pada tahun 2009 yang ruang lingkupnya diperluas dalam aspek Manajemen Keselamatan Operasi diantaranya dengan melakukan analisa bahaya besar dari suatu Industri yang meliputi identifikasi, komunikasi dan rencana pengendalian yang spesifik di dalam mengelola bahaya operasi tersebut [4].

Ada enam faktor utama dalam organisasi: Visi / Tujuan / Strategi, Kepemimpinan / Manajemen, Strategi Keuangan / Investasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (Orang, Manajemen Internal dan Eksternal, misalnya Kontraktor), dan Komunikasi. Selaras dengan dasar-dasar kepemimpinan Sistem Manajemen Organisasi, langkah pertama harus memastikan kepemilikan yang kuat dan keterlibatan dari semua tingkatan, terutama di tingkat manajemen tertinggi perusahaan dan masing-masing divisi serta asset [5].

Dari uraian diatas, permasalahannya adalah apakah kepemimpinan yang kuat dari Manajer K3 sebagai penasehat di kilang minyak Balongan sudah sesuai dengan kaidah-kaidah kepemimpinan? Tujuan penelitian ini adalah untuk berbagi pengalaman dengan pemerhati dari akademisi maupun praktisi bahwa pentingnya kepemimpinan yang kuat di kilang dalam mengelola kesehatan dan keselamatan kerja guna mencegah terjadinya kecelakaan dan meningkatkan kinerja Kesehatan dan Keselamatan Kerja serta menanggulangi segera bila terjadi kecelakaan.

2. METODE

Bentuk penelitian adalah kualitatif deskriptif. Lokasi penelitian di daerah Kilang Minyak Indramayu, Jawa Barat. Sumber data yang akan digunakan atau dikumpulkan adalah dokumen data sekunder dan hasil wawancara dengan manajer dan staf yang berasal dari Fungsi K3 dan di luar Fungsi K3. Teknik pengumpulan data dengan dokumen K3 yang meraih kinerja K3 sampai menuju *Green Refinery*. Validitas data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi teori. Triangulasi sumber yaitu mengumpulkan data sejenis dari beberapa sumber yang berbeda, tinjauan lapangan, buku referensi. Triangulasi Metode, yakni mengumpulkan data yang sejenis dengan menggunakan teknik atau pengumpulan data yang berbeda. Triangulasi teori untuk menginterpretasikan data yang sejenis. Teknis Analisis yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Model Analisis Interaktif Milles dan Hubberman [6]

Teknik analisis dengan model analisis interaktif. Dalam model analisis ini, tiga komponen analisisnya yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Aktifitasnya dilakukan dalam bentuk interaksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses yang berlanjut, berulang dan terus menerus sehingga membentuk sebuah siklus.

3. HASIL

3.1. Tahapan Pencapaian *International Sustainable Rating System (ISRS) 8 Level 7*

Berdasarkan wawancara dengan Manajer K3 dan pengamatan data sekunder, Pencapaian kinerja aspek K3 dalam bentuk ISRS 8 di Kilang Minyak Balongan Indramayu dapat dijabarkan menjadi beberapa tahapan, diantaranya : **(1)** Pada tahun 2010 - 2013 dilakukan Baseline yaitu: a) Penerapan Budaya K3; b) Penerapan Contractor Safety Management System (CSMS); c) Pembangunan & Implementasi K3 Check Point; d) Pembangunan & Implementasi Process Safety Management (PSM) Center; e) Pembangunan & Implementasi Demo Room K3; f) Perekrutan Safetyman dari masyarakat Ring 1 Kilang; g) Pencanaan Golden Rules K3. **(2)** Pada tahun 2014 penerapan ISRS8 Level 3: a) Gab Analisis ISRS8 dari *Det Norske Veritas (Norway)* and *Germanischer Lloyd (Germany)* (DNV-GL) sebagai baseline penerapan aspek K3; b) Pembangunan fasilitas Outdoor training Demo Room K3; c) Improvement Implementasi *Contractor Safety Management System (CSMS)*; d) Up Skilling Safetyman yang berasal dari masyarakat Ring 1 Kilang; e) Peningkatan budaya K3 untuk seluruh pekerja Kilang Minyak; f) Implementasi *Golden Rules* K3; g) Pencapaian penerapan ISRS8 Level 3. **(3)** Pada Tahun 2015 penerapan ISRS8 Level 5: a) Review hasil Gap Analysis ISRS8 pada tahun 2014; b) Pengembangan penerapan Manajemen Keselamatan Proses atau PSM; c) Implementasi K3 Passport bagi seluruh Mitra Kerja; d) Peningkatan budaya K3 untuk seluruh pekerja Kilang Minyak; e) Full Assessment ISRS8 dari DNV GL untuk tahap Level 5; f) Pencapaian penerapan ISRS8 Level 5. **(4)** Pada Tahun 2016 penerapan ISRS8 Level 7: a) Review hasil Full Assessment ISRS8 pada tahun 2015; b) Tindak lanjut perbaikan hasil Review; c) Penyusunan Laporan Bahaya Besar (Major Accident Hazard); d) Penyusunan Laporan Berkelanjutan Perusahaan

(Sustainability Report 2016); e) Full Assessment ISRS8 dari DNV GL untuk tahap Level 7; f) Pencapaian penerapan ISRS8 Level 7.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu staf K3 bahwa kepemimpinan Manajer K3 saat ini adalah fokus terhadap penerapan K3 dengan penerapan Model ISRS8. Penerapan ini didukung oleh pimpinan dari Manajer K3 beserta anggarannya sehingga pembenahan aspek K3 yang meliputi pembinaan SDM Kilang Minyak, pengembangan prosedur K3, dan pembenahan infrastruktur yang berkaitan dengan K3 berjalan lancar tanpa hambatan.

Wawancara dengan fungsi *Operational Performance Indicator* (OPI) bahwa kepemimpinan Manajer K3 saat ini salah satunya adalah kedisiplinan untuk mencapai target penerapan ISRS8 yang telah diprogram setiap tahunnya.

Wawancara dengan Kepala Bagian K3 bahwa Manajer K3 saat ini pandai membaca situasi ke depan karena HSE dinamikanya sangat luar biasa sesuai dengan perkembangan teknologi. Untuk itu Manajer K3 mengundang para pakar K3 dari luar perusahaan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan selama menerapkan ISRS8.

3.2. Penghargaan Jam Kerja Aman

Berdasarkan pengamatan data sekunder kilang minyak Indramayu selain pencapaian ISRS8 level 7, juga mendapatkan penghargaan Jam Kerja Aman dari Kementerian Energi & Sumber Daya Mineral (ESDM) dengan pencapaian sebagai berikut : **(1)** Tahun 2011 Penghargaan Patra Nirbhaya Karya Utama Adinugraha II (+50 Juta Jam Kerja Aman); **(2)** Tahun 2015 Penghargaan Patra Nirbhaya Karya Utama Adinugraha III (+80 Juta Jam Kerja Aman); **(3)** Tahun 2016 Penghargaan Patra Nirbhaya Karya Utama Adinugraha IV (+90 Juta Jam Kerja Aman).

Penerapan aspek K3 di Kilang Minyak Balongan Indramayu yang telah berhasil mencapai ISRS8 Level 7 dan mendapat penghargaan jam kerja aman dari Kementerian Energi & Sumber Daya Mineral. Keberhasilan tersebut di atas sesuai wawancara dengan Manajer K3, tidak terlepas dari langkah strategis yang dilakukannya yaitu: **(1)** Presentasi di hadapan General Manager (GM) dan tim manajemen untuk penerapan ISRS8; **(2)** Mendapat dukungan GM dan tim manajemen; **(3)** Penyiapan anggaran untuk mendukung pelaksanaan seluruh program ISRS8; **(4)** Pelaksanaan Assessment ISRS8 yang dilakukan oleh DNV GL setelah mendapatkan persetujuan General Manager untuk perjanjian kontrak kerjasama; **(5)** Melaksanakan kerjasama dengan konsultan ISRS8 dan tenaga ahli yang berpengalaman dalam pemenuhan kesisteman ISRS8; **(6)** Perekrutan tenaga tambahan (Pendidikan S1 dan D3 dari latar belakang Teknik Industri dan Teknik Kimia) untuk membangun dan menjalankan kesisteman ISRS8; **(7)** Pemetaan Gap hasil assessment sebelumnya sebagai rencana tindak lanjut perbaikan budaya K3 di perusahaan; **(8)** Pembuatan System aplikasi berbasis web untuk menjalankan system yang dipersyaratkan oleh ISRS8; **(9)** Training bagi pekerja dan tim manajemen terkait sesuai persyaratan ISRS8.

4. PEMBAHASAN

Kilang minyak Indramayu termasuk kilang baru yang dibangun tahun 1990 dibanding kilang lainnya yang ada di wilayah Indonesia. Karena kilang baru maka peralatan dan sistem operasinya sudah mengikuti teknologi baru. Agar kilang minyak Indramayu berjalan lancar tanpa hambatan aspek K3 maka aspek K3 diterapkan sejak berdirinya kilang minyak tahun 1990. Aspek K3 di Kilang Minyak Indramayu mengarah ke Sistem Manajemen K3 untuk mencegah kecelakaan pada pekerja dan mengarah kepada *Process Safety Management* (PSM) untuk mencegah kecelakaan operasi. Pada tahun 2014 kilang minyak Indramayu menerapkan *International Sustainability Rating System* (ISRS) 8 yang di dalamnya sudah tercakup SMK3 dan PSM.

Penerapan ISRS8 kilang minyak Indramayu dilalui beberapa tahap yaitu pada tahun 2013 dilakukan baseline, pada tahun 2014 mencapai ISRS8 Level 3, pada tahun 2015 mencapai ISRS8 Level 5, pada tahun 2016 mencapai ISRS8 Level 7.

4.1. Hubungan Dengan Hasil Penelitian Terdahulu

Penerapan K3 di kilang minyak telah dilakukan di seluruh kilang minyak sejak fase desain enjineriing sampai kilang minyak beroperasi. Seperti dipaparkan oleh: (1) Sesuai dengan semua perusahaan memiliki sistem manajemen tapi banyak upaya untuk mendapatkan sistem manajemennya diimplementasikan secara efektif. Untuk mencari solusi yang terbaik, industri yang mempunyai resiko tinggi menerapkan ISRS [4]; (2) *Kuwait Petroleum Corporation* (KPC) percaya bahwa keselamatan adalah prioritas utama kami di segala sesuatu yang kita lakukan, untuk membangun sistem energi berkelanjutan, jika sesuatu tidak berjalan seperti yang direncanakan. Kami merespon cepat dan menyelidiki semua insiden untuk belajar dan meningkatkan kinerja kami [7]; (3) Manajemen keselamatan dan kesehatan adalah salah satu unsur penting dari Industri Minyak & Gas, karena sebagian besar kondisi operasional, bahan kimia dan produk akhir (hidrokarbon dan senyawa lain) terkait dengan Minyak dan produksi gas yang berpotensi untuk menimbulkan ancaman keselamatan dan kesehatan yang serius bagi para pekerja [8].

4.2. Hasil Yang Diperoleh

Hasil yang diperoleh pada kilang minyak Indramayu dalam menerapkan ISRS8 Level 3 dimulai sejak tahun 2014 dan berhasil mencapai ISRS8 Level 7 pada tahun 2016.

4.3. Generalisasi Dari Hasil Yang Diperoleh

Penerapan K3 di kilang minyak seluruh dunia berbeda-beda modelnya, ada yang fokus hanya pada pencegahan kecelakaan unsur manusia, dan ada juga yang hanya fokus pada pencegahan kecelakaan unsur proses operasi. Untuk kilang minyak Indramayu pada awalnya menerapkan model K3 yang disebut *Fire and Safety* kemudian berkembang menjadi K3LL dan sejak tahun 2014 menerapkan ISRS8 Level 3 sampai pada tahun 2016 berhasil menerapkan ISRS8 Level 7. Tapi secara prinsip walaupun berbeda-beda model penerapan sistem manajemen K3 pada intinya semua kilang minyak tidak mau mengalami terjadi kecelakaan pada kegiatan operasinya.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Kilang minyak Indramayu yang mengolah minyak mentah menjadi produk antara lain Pertamina dan solar, mempunyai sifat mudah terbakar serta beracun sangat perlu untuk menerapkan K3 dengan baik guna meminimalkan kecelakaan serta bila terjadi kecelakaan sudah siap untuk menanggulangnya. Untuk mencapai K3 dengan model ISRS8 level 7, salah satu keberhasilannya adalah pentingnya kepemimpinan yang kuat dari Manajer K3.

5.2. Saran

Agar pencapaian ISRS8 level 7 meningkat menjadi ISRS8 level 8, diperlukan konsistensi dukungan General Manager dan Manager lainnya serta kepemimpinan Manajer K3 yang kuat dan konsisten siapapun pejabat yang mengelola kilang minyak Indramayu.

Agar penelitian penerapan K3 pada kilang minyak berlangsung secara terus menerus sesuai perkembangan teknologi, kiranya peneliti lain dapat melanjutkan hasil penelitian ini ke tingkat yang lebih baik sesuai perkembangan teknologi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Manajer dan staf K3 serta pekerja OPI yang telah mendukung tersusunnya artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Kilang Minyak. n.d. Wikipedia. Diakses tanggal 6 Januari 2017 dari https://id.wikipedia.org/wiki/Kilang_minyak
- [2]. EYGM. 2015. *Driving Operational Performance in Oil and Gas*. UK: EYGM.
- [3]. OGP. 2013. *Shaping Safety Culture Through Safety Leadership*. UK: OGP.
- [4]. DNV-GL. n.d. *ISRS™ : For The Health of Your Business, Best Practice in Safety and Sustainability Management*. Diakses tanggal 6 Januari 2017 dari <https://www.dnvgl.com/services/isrs-for-the-health-of-your-business-2458>
- [5]. Miles, Matthew B and A. M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook Second Edition*. London : SAGE Publications, Inc.
- [6]. OGP. 2014. *Operating Management System Framework*. United Nation: IPIECA.
- [7]. KPC. 2011. KPC HSE Sustainability Report. Diakses tanggal 17 Januari 2017 dari <https://www.kpc.com.kw/HSE/Documents/KPCHSESustainabilityReport2011.pdf>
- [8]. Wipro. 2013. *Safety and Health Management System in Oil and Gas Industry*. Diakses tanggal 17 Januari 2017 dari <https://www.wipro.com/documents/safety-and-health-management-system-in-oil-and-gas-industry.pdf>