

ANALISIS EFEKTIVITAS PENERAPAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) DI PT SHOETOWN LIGUNG INDONESIA

Syamsi Mawardi¹, Tarwijo²

¹Program Studi Manajemen S1, Universitas Pamulang

¹email: dosen02506@unpam.ac.id

²Program Studi Manajemen S1, Universitas Pamulang

²email: dosen01476@unpam.ac.id

ABSTRACT

This study analyzes the effectiveness of Occupational Safety and Health (OSH) implementation at PT Shoetown Ligung Indonesia, identifies the factors influencing its implementation, and formulates appropriate improvement strategies. The study addresses the limited qualitative evidence concerning how production pressure, worker behavior, and supervisory practices interact in determining OSH effectiveness in Indonesia's labor-intensive footwear manufacturing industry. Previous studies have predominantly emphasized regulatory compliance and accident rates, while the practical dynamics of OSH implementation under high production demands remain insufficiently explored. A qualitative descriptive approach was employed through in-depth interviews with nine informants, including the HSE Manager, HSE staff, production staff, HRD staff, team leaders, and a healthcare officer. Data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that OSH implementation has been moderately effective, as evidenced by established OSH policies, regular safety training, mandatory use of personal protective equipment, workplace inspections, and routine monitoring. Nevertheless, worker compliance tends to decrease when production targets intensify. Specific issues include inconsistent PPE use, occasional neglect of safety procedures to accelerate work, and differences in supervisory intensity across work units and shifts. OSH effectiveness is influenced by management commitment, worker awareness, supervisory consistency, production pressure, facility adequacy, and safety communication. The study recommends strengthening safety culture, providing continuous practical training, intensifying field supervision, improving OSH facilities, and implementing transparent reward-and-punishment mechanisms. The theoretical novelty lies in demonstrating that OSH effectiveness results from the interaction between formal safety systems, production demands, supervisory consistency, and worker compliance.

Keywords: occupational safety and health, OSH effectiveness, safety culture, manufacturing industry, qualitative research

I. PENDAHULUAN

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada industri manufaktur yang memiliki tingkat risiko kecelakaan kerja relatif tinggi. Kompleksitas proses produksi yang melibatkan penggunaan mesin, bahan kimia, peralatan kerja, serta aktivitas fisik secara intensif menyebabkan sektor manufaktur menjadi salah satu sektor yang rentan terhadap kecelakaan dan penyakit akibat kerja (Kasi, 2023; Satrya et al., 2024). Data BPJS Ketenagakerjaan juga menunjukkan bahwa kasus kecelakaan kerja di Indonesia masih berada pada tingkat yang memerlukan perhatian serius. Kondisi tersebut menegaskan bahwa penerapan K3 tidak cukup dipahami sebagai pemenuhan kewajiban administratif, tetapi harus ditempatkan sebagai bagian dari sistem pengelolaan organisasi yang terintegrasi dengan proses produksi, pengawasan, dan perilaku pekerja.

PT Shoetown Ligung Indonesia merupakan perusahaan manufaktur alas kaki yang berlokasi di Kabupaten Majalengka, Jawa Barat. Sebagai industri padat karya yang mempekerjakan ribuan karyawan, perusahaan menghadapi berbagai potensi risiko kerja, antara lain paparan bahan kimia seperti lem dan pelarut, penggunaan mesin produksi, gerakan kerja berulang, beban kerja fisik, serta risiko kecelakaan pada lini produksi. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa industri alas kaki memiliki kombinasi risiko teknis, lingkungan, dan perilaku yang berbeda dari beberapa jenis industri

manufaktur lainnya. Oleh karena itu, efektivitas penerapan K3 pada industri ini perlu dianalisis tidak hanya berdasarkan ketersediaan fasilitas dan prosedur, tetapi juga berdasarkan konsistensi pelaksanaannya dalam kegiatan operasional sehari-hari (Lubis, 2025; Nainggolan & Ramadhan, 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas K3 dipengaruhi oleh komitmen manajemen, kesadaran pekerja, budaya keselamatan, fasilitas kerja, komunikasi, dan sistem pengawasan. Sementara itu, Satrya (2024) dan Kasi et al. (2023) lebih banyak menyoroti tingginya risiko kecelakaan pada sektor manufaktur, sedangkan Ramadhani dan Hasibuan (2024) serta Hashemian dan Triantis (2023) menekankan karakteristik risiko pada lingkungan kerja industri. Meskipun memiliki fokus yang berbeda, penelitian-penelitian tersebut cenderung menempatkan faktor organisasi, manusia, dan teknis sebagai variabel yang berdiri sendiri. Belum banyak penelitian yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi, terutama ketika perusahaan menghadapi tekanan pencapaian target produksi.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian mengenai dinamika penerapan K3 dalam situasi operasional yang mempertemukan tuntutan keselamatan dengan tuntutan produktivitas. Kebijakan, pelatihan, alat pelindung diri, dan pengawasan dapat tersedia secara formal, tetapi efektivitasnya dapat menurun ketika pekerja dan pengawas menghadapi peningkatan target, keterbatasan waktu, atau tekanan penyelesaian pekerjaan. Kesenjangan tersebut relevan dengan temuan awal di PT Shoetown Ligung Indonesia yang menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap prosedur keselamatan cenderung tidak konsisten ketika target produksi meningkat. Penelitian ini karena itu tidak hanya menilai keberadaan program K3, tetapi juga menganalisis proses implementasinya, faktor yang memperkuat atau menghambat, serta hubungan antara tekanan produksi, perilaku pekerja, pengawasan, dan komitmen manajemen.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen K3 dengan menempatkan efektivitas penerapan K3 sebagai hasil interaksi antara sistem formal organisasi, perilaku pekerja, konsistensi pengawasan, budaya keselamatan, dan tekanan produksi. Perspektif ini memperluas pemahaman bahwa keberhasilan K3 tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi atau kelengkapan fasilitas, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menjaga konsistensi keselamatan dalam berbagai kondisi operasional.

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan informan dari berbagai fungsi dan tingkatan organisasi, yaitu manajemen HSE, staf HSE, HRD, tenaga kesehatan, pimpinan tim, dan pekerja produksi. Pelibatan berbagai perspektif tersebut memungkinkan penelitian memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai perbedaan antara kebijakan formal, praktik pengawasan, dan pengalaman pekerja di lapangan. Pendekatan ini juga memungkinkan pengungkapan faktor kontekstual yang sulit dijelaskan hanya melalui data kuantitatif atau statistik kecelakaan kerja.

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi PT Shoetown Ligung Indonesia dalam mengevaluasi efektivitas program K3 dan merumuskan strategi perbaikan yang lebih sesuai dengan kondisi operasional perusahaan. Rekomendasi penelitian dapat digunakan untuk memperkuat budaya keselamatan, meningkatkan kualitas pelatihan, memperbaiki komunikasi K3, mengintensifkan pengawasan lapangan, meningkatkan fasilitas keselamatan, serta menyusun sistem penghargaan dan sanksi yang lebih konsisten. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan manufaktur padat karya lainnya dalam mengelola keseimbangan antara pencapaian produktivitas dan perlindungan keselamatan pekerja.

Penelitian terdahulu mengenai Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) pada sektor manufaktur umumnya berfokus pada hubungan antara kepatuhan terhadap prosedur, penggunaan alat pelindung diri, budaya keselamatan, dan angka kecelakaan kerja. Sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengukur pengaruh masing-masing faktor secara terpisah. Pendekatan tersebut mampu menunjukkan hubungan antarvariabel, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan proses terjadinya kesenjangan antara kebijakan K3 yang telah ditetapkan perusahaan dan praktik keselamatan yang berlangsung dalam kegiatan produksi sehari-hari. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana tekanan pencapaian target produksi, konsistensi pengawasan, kesadaran pekerja, komunikasi keselamatan, dan komitmen manajemen saling

berinteraksi dalam memengaruhi efektivitas penerapan K3 pada industri manufaktur alas kaki yang bersifat padat karya.

Keterbatasan tersebut menimbulkan pertanyaan ilmiah yang belum terjawab, yaitu mengapa prosedur, pelatihan, fasilitas, dan pengawasan K3 yang secara formal telah tersedia belum selalu menghasilkan perilaku kerja yang konsisten dan aman. Belum diketahui secara mendalam bagaimana pekerja, pimpinan tim, pengelola HSE, HRD, dan tenaga kesehatan memaknai serta menjalankan kebijakan K3 ketika berhadapan dengan tuntutan produktivitas. Pengetahuan mengenai dinamika tersebut diperlukan karena efektivitas K3 tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi dan fasilitas, tetapi juga oleh proses sosial, perilaku, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam situasi kerja nyata.

Pendekatan kualitatif dipandang tepat untuk mengisi kesenjangan tersebut karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, perilaku, dan interaksi para aktor yang terlibat dalam penerapan K3 secara mendalam dan kontekstual (Kasi, 2023). Melalui perspektif berbagai informan, penelitian ini dapat mengungkap perbedaan antara kebijakan formal, pelaksanaan pengawasan, serta pengalaman pekerja di lapangan yang sulit dijelaskan melalui data kuantitatif semata. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis efektivitas penerapan K3 di PT Shoetown Ligung Indonesia; (2) mengidentifikasi faktor-faktor organisasi, manusia, dan operasional yang memengaruhi implementasi K3; serta (3) merumuskan strategi perbaikan sistem K3 yang komprehensif dan sesuai dengan karakteristik industri manufaktur alas kaki padat karya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai efektivitas penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di PT Shoetown Ligung Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna, pengalaman, persepsi, dan perilaku para informan secara holistik sesuai dengan konteks lingkungan kerja perusahaan (Rusandi & Rusli, 2021). PT Shoetown Ligung Indonesia ditetapkan sebagai unit analisis karena merupakan perusahaan manufaktur alas kaki padat karya yang memiliki aktivitas produksi, penggunaan mesin, paparan bahan kimia, dan tuntutan pencapaian target yang berpotensi memengaruhi efektivitas penerapan K3.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan, pengalaman, pengetahuan, dan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan K3. Sebanyak sembilan informan dilibatkan, terdiri atas satu Manajer Health, Safety, and Environment (HSE), satu Staf HSE, tiga Staf Produksi, satu Staf Human Resources Development (HRD), dua Team Leader, dan satu Petugas Kesehatan. Pemilihan informan dari berbagai fungsi dan tingkatan organisasi bertujuan memperoleh variasi perspektif mengenai kebijakan, pengawasan, pelaksanaan, dan pengalaman penerapan K3 di lapangan.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan tujuan penelitian. Bentuk semi-terstruktur dipilih agar seluruh informan memperoleh pertanyaan pokok yang relatif sama, tetapi peneliti tetap dapat mengembangkan pertanyaan lanjutan sesuai dengan jawaban dan pengalaman masing-masing informan. Setiap wawancara berlangsung sekitar [45–60 menit] dan dilakukan secara langsung di lokasi yang telah disepakati dengan tetap menjaga kenyamanan serta kerahasiaan informan. Pertanyaan utama wawancara meliputi: bagaimana kebijakan dan program K3 diterapkan dalam kegiatan kerja sehari-hari; sejauh mana pekerja mematuhi penggunaan alat pelindung diri dan prosedur keselamatan; bagaimana pengawasan dilakukan oleh HSE dan Team Leader; kendala apa yang muncul ketika target produksi meningkat; faktor apa saja yang mendukung atau menghambat penerapan K3; serta strategi apa yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sistem K3.

Dengan persetujuan informan, wawancara direkam menggunakan telepon seluler dan dilengkapi dengan catatan lapangan. Rekaman wawancara kemudian ditranskripsikan secara verbatim agar isi pernyataan informan dapat dianalisis secara sistematis. Dalam hal informan tidak memberikan persetujuan untuk perekaman, peneliti mendokumentasikan jawaban melalui catatan wawancara terperinci yang segera disusun kembali setelah wawancara selesai untuk meminimalkan kehilangan informasi.

Observasi lapangan dilakukan secara nonpartisipatif dengan mengamati aktivitas produksi, penggunaan alat pelindung diri, kepatuhan terhadap prosedur kerja, kondisi fasilitas keselamatan, penyimpanan dan penggunaan bahan kimia, pemasangan tanda peringatan, serta pelaksanaan pengawasan di area produksi. Hasil observasi dicatat dalam lembar observasi dan catatan lapangan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen yang relevan, seperti kebijakan K3, standar operasional prosedur, materi pelatihan, laporan inspeksi, catatan kecelakaan kerja, laporan kesehatan, dan dokumen evaluasi program K3. Penelitian dilaksanakan pada Oktober 2025 hingga Mei 2026 di fasilitas produksi PT Shoetown Ligung Indonesia, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat.

Kecukupan jumlah informan tidak ditentukan semata-mata berdasarkan jumlah numerik, melainkan berdasarkan kedalaman dan kejenuhan informasi. Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap dan dianalisis secara simultan. Setelah wawancara dengan informan dari fungsi HSE, produksi, HRD, pimpinan tim, dan pelayanan kesehatan dilakukan, peneliti membandingkan informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi munculnya data baru. Kejenuhan data atau data saturation dinyatakan tercapai ketika wawancara terakhir tidak lagi menghasilkan kategori, pola, atau informasi substantif baru, dan jawaban informan mulai menunjukkan pengulangan terhadap tema-tema yang telah ditemukan. Dengan pertimbangan tersebut, sembilan informan dinilai telah memberikan informasi yang memadai untuk menjawab tujuan penelitian sekaligus merepresentasikan perspektif manajerial, pengawas, dan pekerja operasional.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis dimulai sejak proses pengumpulan data berlangsung. Pada tahap pertama, rekaman wawancara ditranskripsikan secara verbatim, sedangkan catatan observasi dan dokumen yang relevan diorganisasikan berdasarkan sumber data. Peneliti kemudian membaca seluruh data secara berulang untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai konteks penerapan K3.

Pada tahap coding, peneliti memberikan kode pada pernyataan atau bagian data yang memiliki makna penting. Kode awal antara lain berkaitan dengan kebijakan K3, pelatihan keselamatan, penggunaan alat pelindung diri, kepatuhan pekerja, pengawasan lapangan, komunikasi keselamatan, fasilitas K3, tekanan produksi, komitmen manajemen, penghargaan, dan sanksi. Kode-kode yang memiliki kesamaan makna selanjutnya dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas, seperti efektivitas program K3, faktor pendukung, faktor penghambat, kesenjangan antara kebijakan dan praktik, serta kebutuhan perbaikan sistem K3.

Kategori-kategori tersebut kemudian dibandingkan antar-informan dan antar-sumber data untuk membentuk tema-tema utama penelitian. Tema yang terbentuk mencakup efektivitas penerapan K3, konsistensi kepatuhan pekerja, pengaruh tekanan produksi, peran pengawasan, dukungan manajemen, kecukupan fasilitas, serta strategi penguatan budaya keselamatan. Interpretasi data dilakukan dengan menghubungkan tema-tema tersebut dengan tujuan penelitian, konteks operasional perusahaan, dan hasil penelitian terdahulu. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif, matriks perbandingan informan, dan pengelompokan tema agar hubungan antartemuan dapat terlihat secara sistematis. Kesimpulan ditarik secara bertahap dan terus diverifikasi dengan data wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari Manajer HSE, Staf HSE, Staf Produksi, HRD, Team Leader, dan Petugas Kesehatan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Member checking dilakukan dengan mengonfirmasi kembali ringkasan hasil wawancara atau interpretasi awal kepada informan kunci untuk memastikan kesesuaiannya dengan pengalaman dan maksud informan. Peneliti juga melakukan diskusi dengan rekan sejawat untuk menguji logika interpretasi, konsistensi kategorisasi, serta kemungkinan adanya penafsiran alternatif.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung melakukan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data. Posisi tersebut dapat menimbulkan bias subjektivitas, terutama dalam memilih informasi, memberikan kode, dan menafsirkan pernyataan informan. Untuk meminimalkan bias, peneliti menggunakan pedoman wawancara yang sama pada setiap kelompok informan, membuat catatan reflektif selama proses penelitian, memisahkan antara deskripsi faktual dan interpretasi pribadi, serta membandingkan setiap temuan dengan sumber data

lainnya. Peneliti juga mendokumentasikan proses pengumpulan dan analisis data dalam bentuk jejak audit yang meliputi transkrip, catatan lapangan, kode, kategori, perubahan tema, dan dasar penarikan kesimpulan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian. Sebelum wawancara dilakukan, informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, bentuk partisipasi, penggunaan data, jaminan kerahasiaan, dan hak untuk menghentikan keterlibatan tanpa konsekuensi. Persetujuan informan diperoleh sebelum proses wawancara dan perekaman dilakukan. Identitas informan disamarkan menggunakan kode tertentu, sedangkan data penelitian disimpan secara terbatas dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Penelitian juga dilaksanakan setelah memperoleh izin dari PT Shoetown Ligung Indonesia.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Penerapan K3 di PT Shoetown Ligung Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di PT Shoetown Ligung Indonesia telah berjalan cukup efektif pada tingkat sistem, tetapi belum sepenuhnya konsisten pada tingkat perilaku dan pelaksanaan operasional. Efektivitas pada tingkat sistem terlihat dari tersedianya kebijakan K3 formal, pelaksanaan pelatihan keselamatan, kewajiban penggunaan alat pelindung diri (APD), pengawasan lapangan, serta evaluasi berkala terhadap kondisi lingkungan kerja. Manajer HSE menjelaskan bahwa perusahaan telah memiliki struktur dan prosedur K3 yang jelas, tetapi internalisasi nilai-nilai keselamatan kepada seluruh pekerja masih perlu diperkuat.

“[Masukkan kutipan langsung Manajer HSE mengenai sistem K3 yang telah terstruktur, tetapi pelaksanaannya belum konsisten pada seluruh pekerja].” (*Informan II, Manajer HSE*)

Temuan tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara efektivitas K3 pada tingkat formal dan efektivitas K3 pada tingkat operasional. Secara formal, perusahaan telah memiliki kebijakan, prosedur, pelatihan, dan fasilitas pendukung. Namun, keberadaan sistem tersebut belum selalu menghasilkan perilaku kerja aman yang konsisten. Dalam perspektif budaya keselamatan, kondisi ini menunjukkan bahwa dimensi situasional berupa kebijakan dan prosedur telah terbentuk, tetapi dimensi psikologis berupa kesadaran keselamatan dan dimensi perilaku berupa kepatuhan pekerja masih memerlukan penguatan.

Kepatuhan pekerja terhadap prosedur K3 ditemukan bersifat fluktuatif dan dipengaruhi oleh kondisi kerja aktual. Informan dari bagian produksi mengungkapkan bahwa prosedur keselamatan terkadang tidak dijalankan secara penuh ketika target produksi meningkat. Dalam situasi tersebut, sebagian pekerja lebih memprioritaskan kecepatan penyelesaian pekerjaan daripada kepatuhan terhadap prosedur kerja aman.

“[Masukkan kutipan langsung staf produksi mengenai penggunaan APD atau prosedur keselamatan yang terkadang diabaikan ketika target produksi meningkat].” (*Informan I3, Staf Produksi*)

“[Masukkan kutipan staf produksi lainnya mengenai tekanan waktu, beban kerja, atau keharusan menyelesaikan target produksi].” (*Informan I4, Staf Produksi*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan K3 di PT Shoetown Ligung Indonesia telah berjalan cukup efektif secara sistem, ditandai dengan tersedianya kebijakan K3 formal, program pelatihan keselamatan, penggunaan APD, pengawasan lapangan rutin, serta evaluasi berkala terhadap kondisi lingkungan kerja. Manajer HSE menyatakan bahwa sistem K3 perusahaan telah terstruktur dengan baik, meskipun masih memerlukan peningkatan dalam hal konsistensi dan internalisasi budaya keselamatan pada seluruh karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Prisnayati dan Widowati (2024) yang menemukan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia umumnya telah memiliki sistem manajemen K3 yang terorganisasi, namun efektivitas implementasinya di tingkat operasional masih menghadapi berbagai tantangan.

Temuan tersebut memperlihatkan adanya konflik antara tuntutan produktivitas dan tuntutan keselamatan. Tekanan produksi tidak secara langsung menghilangkan kebijakan K3, tetapi dapat mengurangi konsistensi pekerja dalam menerapkannya. Hal ini sejalan dengan yang menunjukkan bahwa tekanan target produksi dapat memengaruhi kepatuhan pekerja terhadap prosedur K3. Akan tetapi, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa tekanan produksi bekerja melalui perubahan prioritas perilaku pekerja. Ketika kecepatan produksi dipersepsikan lebih

penting daripada keselamatan, pekerja cenderung mengambil jalan pintas, mengurangi penggunaan APD, atau mengabaikan tahapan kerja tertentu.

Pengawasan langsung juga ditemukan berperan kuat dalam menjaga kepatuhan pekerja. Team Leader menjelaskan bahwa pekerja cenderung lebih disiplin menggunakan APD dan mengikuti prosedur ketika pengawasan dilakukan secara aktif. Sebaliknya, ketika pengawasan berkurang, kepatuhan sebagian pekerja juga cenderung menurun.

“[Masukkan kutipan langsung Team Leader mengenai peningkatan kepatuhan pekerja ketika terdapat pengawasan aktif di area produksi].” (*Informan I7, Team Leader*)

“[Masukkan kutipan Team Leader lainnya mengenai perbedaan perilaku pekerja ketika diawasi dan tidak diawasi].” (*Informan I8, Team Leader*)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan pekerja belum sepenuhnya didorong oleh kesadaran intrinsik, tetapi masih bergantung pada kontrol eksternal. Dalam teori budaya keselamatan, kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku aman belum sepenuhnya menjadi nilai dan kebiasaan yang tertanam dalam diri pekerja. Pengawasan memang dapat meningkatkan kepatuhan dalam jangka pendek, tetapi efektivitas jangka panjang memerlukan pembentukan kesadaran dan tanggung jawab keselamatan secara individual. Oleh karena itu, pengawasan perlu disertai dengan komunikasi, pelatihan, keteladanan pimpinan, dan keterlibatan pekerja dalam kegiatan K3.

Dampak positif penerapan K3 terhadap kesehatan pekerja juga dikonfirmasi oleh Petugas Kesehatan. Program pemeriksaan kesehatan, pemantauan kondisi pekerja, dan penanganan keluhan kesehatan telah membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi gangguan kesehatan kerja. Meskipun demikian, masih terdapat kebutuhan untuk meningkatkan fasilitas kesehatan dan tindakan pencegahan terhadap risiko yang muncul dari aktivitas produksi.

“[Masukkan kutipan langsung Petugas Kesehatan mengenai manfaat program K3 bagi kesehatan pekerja dan fasilitas yang masih perlu ditingkatkan].” (*Informan I9, Petugas Kesehatan*)

Pengawasan langsung terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepatuhan pekerja. Team leader melaporkan bahwa tingkat kepatuhan meningkat secara nyata ketika terdapat pengawasan aktif dari atasan. Temuan ini memperkuat penelitian Cahyono (2023) yang menyimpulkan bahwa pengawasan aktif merupakan salah satu faktor kritis dalam meningkatkan disiplin kerja dan kepatuhan terhadap prosedur K3 di industri manufaktur. Dampak positif penerapan K3 terhadap kesehatan tenaga kerja juga dikonfirmasi oleh petugas kesehatan, yang melaporkan bahwa program K3 berkontribusi dalam menjaga kesehatan pekerja, meski fasilitas pendukung masih perlu ditingkatkan.

Tabel 1. Matrik Efektivitas Penerapan K3 di PT Shoetown Ligung Indonesia

No.	Indikator K3	Bukti Empiris Utama	Tingkat Efektivitas	Rekomendasi
1	Kebijakan K3	Kebijakan dan prosedur telah tersedia, tetapi pemahaman pekerja belum merata	Baik	Melaksanakan sosialisasi dan penguatan pemahaman secara berkala
2	Pelatihan K3	Pelatihan telah dilakukan, tetapi frekuensi, metode, dan penerapan hasil pelatihan belum optimal	Cukup	Meningkatkan pelatihan praktis, simulasi, dan evaluasi pascapelatihan
3	Penggunaan APD	Penggunaan APD belum konsisten, terutama ketika tekanan produksi meningkat	Cukup	Memperkuat kesadaran, pengawasan, ketersediaan APD, dan penegakan aturan

4	Pengawasan K3	Kepatuhan meningkat ketika pengawasan aktif, tetapi intensitas pengawasan berbeda antarunit dan waktu kerja	Perlu peningkatan	Menetapkan jadwal inspeksi dan standar pengawasan yang konsisten
5	Evaluasi rutin	Evaluasi telah dilakukan secara berkala, tetapi tindak lanjutnya perlu diperkuat	Cukup baik	Memperluas cakupan evaluasi dan memastikan tindak lanjut setiap temuan
6	Pelayanan kesehatan kerja	Pelayanan kesehatan telah tersedia, tetapi fasilitas dan upaya pencegahan masih perlu ditingkatkan	Cukup	Meningkatkan fasilitas kesehatan dan pemantauan risiko penyakit akibat kerja

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi K3

Kesadaran pekerja

Kesadaran pekerja berkaitan dengan pemahaman risiko, sikap terhadap keselamatan, dan kesediaan menjalankan prosedur meskipun tidak sedang diawasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian pekerja telah memahami pentingnya K3, tetapi pemahaman tersebut belum selalu diwujudkan dalam perilaku kerja yang konsisten.

Dalam perspektif budaya keselamatan, kesadaran pekerja merupakan dimensi psikologis yang menghubungkan sistem formal dengan perilaku aktual. Kebijakan K3 tidak akan efektif apabila pekerja hanya memandangnya sebagai kewajiban administratif atau aturan yang berlaku ketika ada pengawas. Temuan ini sejalan dengan Tira et al. (2025) yang menempatkan rendahnya kesadaran keselamatan sebagai salah satu hambatan implementasi K3.

Tekanan target produksi

Tekanan target produksi merupakan faktor situasional yang dapat melemahkan kepatuhan terhadap K3. Ketika target meningkat, sebagian pekerja menghadapi pilihan antara mengikuti seluruh tahapan keselamatan atau mempercepat pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tekanan produksi berfungsi sebagai faktor yang memperlemah hubungan antara kesadaran keselamatan dan perilaku kerja aman.

Temuan penelitian tidak menunjukkan bahwa target produksi selalu bertentangan dengan keselamatan. Konflik muncul ketika target tidak disertai dengan pengaturan beban kerja, waktu kerja, jumlah tenaga, dan pengawasan yang memadai. Oleh karena itu, tekanan produksi perlu dipahami sebagai persoalan desain kerja dan pengambilan keputusan organisasi, bukan semata-mata sebagai kelemahan individu pekerja.

Pengawasan kerja

Pengawasan berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memastikan kebijakan K3 diterapkan dalam aktivitas produksi. Pengawasan yang aktif dapat meningkatkan kepatuhan terhadap APD dan prosedur keselamatan. Namun, ketergantungan yang terlalu besar terhadap pengawasan menunjukkan bahwa perilaku aman belum sepenuhnya terinternalisasi.

Dengan demikian, pengawasan memiliki dua fungsi. Pertama, fungsi korektif untuk menghentikan atau memperbaiki perilaku tidak aman. Kedua, fungsi edukatif untuk memberikan penjelasan, umpan balik, dan pembinaan kepada pekerja. Pengawasan yang hanya berorientasi pada pemberian sanksi berpotensi menghasilkan kepatuhan sementara, sedangkan pengawasan yang disertai pembinaan dapat mendukung pembentukan budaya keselamatan.

Fasilitas K3

Fasilitas K3 meliputi APD, sarana kesehatan, ventilasi, tanda keselamatan, alat pemadam, jalur evakuasi, dan perlengkapan penanganan keadaan darurat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

fasilitas dasar telah tersedia, tetapi kualitas, kenyamanan, kesesuaian, dan pemeliharannya masih perlu ditingkatkan.

Dalam perspektif sistem keselamatan, fasilitas merupakan kondisi situasional yang memungkinkan pekerja menjalankan perilaku aman. Pekerja akan mengalami kesulitan untuk mematuhi aturan apabila APD tidak nyaman, tidak sesuai dengan jenis risiko, rusak, atau tidak tersedia dalam jumlah yang cukup. Oleh karena itu, ketidakpatuhan pekerja tidak selalu dapat dijelaskan sebagai rendahnya kesadaran, tetapi juga perlu dilihat dari kecukupan dukungan fasilitas.

Komunikasi keselamatan

Komunikasi keselamatan berperan dalam menyampaikan kebijakan, risiko, prosedur, hasil inspeksi, dan pembelajaran dari insiden kerja. Komunikasi telah dilakukan melalui pelatihan, pengarahan, safety talk, dan media informasi, tetapi efektivitasnya masih perlu ditingkatkan agar pesan keselamatan dapat dipahami dan diterapkan oleh seluruh pekerja.

Temuan ini sejalan dengan Astari (2019) yang menunjukkan pentingnya media komunikasi K3 dalam membentuk pengetahuan dan sikap penggunaan APD. Penelitian ini menambahkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh media yang digunakan, tetapi juga oleh frekuensi, kejelasan pesan, keteladanan penyampai pesan, kesempatan memberikan umpan balik, dan relevansi pesan dengan kondisi kerja pekerja.

Strategi Perbaikan Sistem K3

Berdasarkan model konseptual tersebut, strategi perbaikan K3 tidak dapat dilakukan secara terpisah. Peningkatan pelatihan tanpa pengawasan yang konsisten belum tentu menghasilkan perubahan perilaku. Demikian pula, pemberian sanksi tanpa penyediaan fasilitas yang layak dapat menimbulkan ketidakadilan bagi pekerja. Strategi perbaikan harus mengintegrasikan aspek organisasi, fasilitas, perilaku, dan budaya keselamatan.

Strategi pertama adalah memperkuat budaya keselamatan melalui keteladanan pimpinan, pelibatan pekerja, komunikasi terbuka, dan penempatan keselamatan sebagai bagian dari keputusan produksi. Satrya (2024) menjelaskan bahwa budaya keselamatan mencakup komitmen manajemen, kepemimpinan keselamatan, keterlibatan pekerja, tanggung jawab individu, dan komunikasi keselamatan. Dalam konteks penelitian ini, penguatan budaya K3 diperlukan agar kepatuhan tidak hanya muncul karena pengawasan, tetapi menjadi kebiasaan dan nilai bersama.

Strategi kedua adalah meningkatkan pelatihan K3 secara rutin, praktis, dan berkelanjutan. Pelatihan perlu disesuaikan dengan risiko setiap unit kerja serta dilengkapi simulasi, studi kasus, demonstrasi penggunaan APD, dan evaluasi perilaku setelah pelatihan. Rahmadani dan Setiawan (2024) menunjukkan bahwa pelatihan K3 berkontribusi terhadap keselamatan pekerja dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Strategi ketiga adalah memperkuat pengawasan lapangan melalui inspeksi rutin, observasi perilaku kerja, pencatatan pelanggaran, pemberian umpan balik, dan tindak lanjut terhadap temuan. Pengawasan sebaiknya tidak hanya berorientasi pada pencarian kesalahan, tetapi juga memberikan pembinaan dan pengakuan terhadap perilaku kerja aman.

Strategi keempat adalah meningkatkan kualitas fasilitas K3, termasuk kesesuaian APD, ventilasi, sarana kesehatan, tanda keselamatan, jalur evakuasi, dan peralatan tanggap darurat. Perbaikan fasilitas diperlukan untuk memastikan bahwa pekerja memiliki kondisi yang memadai untuk menjalankan prosedur keselamatan.

Strategi kelima adalah mengoptimalkan sistem reward and punishment secara adil, transparan, dan konsisten. Penghargaan dapat diberikan kepada individu atau unit kerja yang menunjukkan kepatuhan, aktif melaporkan potensi bahaya, atau berkontribusi dalam perbaikan K3. Sanksi diterapkan secara bertahap terhadap pelanggaran yang dilakukan secara sadar dan berulang, setelah perusahaan memastikan bahwa fasilitas, pelatihan, dan informasi telah tersedia.

Strategi keenam adalah mengintegrasikan keselamatan dengan perencanaan produksi. Target produksi perlu mempertimbangkan kapasitas pekerja, kebutuhan waktu, jumlah tenaga, potensi risiko, dan prosedur keselamatan. Dengan demikian, keselamatan tidak diposisikan sebagai penghambat produktivitas, melainkan sebagai prasyarat bagi produktivitas yang berkelanjutan.

Tabel 2. Strategi Perbaikan Sistem K3 di PT Shoetown Ligung Indonesia

No.	Strategi	Langkah Implementasi	Indikator Keberhasilan
1	Penguatan budaya K3	Safety talk harian, kampanye bulanan, keteladanan pimpinan, dan pelibatan pekerja	Peningkatan partisipasi dan indeks budaya keselamatan
2	Peningkatan pelatihan	Pelatihan triwulanan, simulasi evakuasi, demonstrasi APD, dan evaluasi pascapelatihan	Peningkatan pengetahuan dan penurunan perilaku tidak aman
3	Penguatan pengawasan	Inspeksi harian, patroli HSE, observasi perilaku, dan tindak lanjut temuan	Tingkat kepatuhan penggunaan APD mencapai lebih dari 95%
4	Perbaikan fasilitas	Peningkatan kualitas APD, ventilasi, klinik, tanda keselamatan, dan sarana darurat	Penurunan keluhan serta peningkatan keamanan dan kenyamanan kerja
5	Reward and punishment	Penghargaan bulanan, pembinaan, teguran bertahap, dan sanksi konsisten	Peningkatan perilaku aman dan penurunan pelanggaran berulang
6	Integrasi K3 dan produksi	Penilaian risiko sebelum penetapan target dan evaluasi beban kerja	Penurunan pelanggaran K3 pada periode peningkatan produksi

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Penerapan K3 di PT Shoetown Ligung Indonesia telah berjalan cukup efektif secara sistem dengan tersedianya kebijakan K3 terstruktur, pelatihan keselamatan, penggunaan APD, dan pengawasan rutin, namun implementasinya belum optimal akibat ketidakkonsistenan kepatuhan pekerja terutama saat tekanan target produksi meningkat. (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi K3 meliputi komitmen manajemen, kesadaran pekerja, pengawasan kerja, tekanan target produksi, fasilitas K3, dan komunikasi keselamatan kerja, dengan tekanan produksi dan rendahnya kesadaran pekerja sebagai faktor paling dominan. (3) Strategi perbaikan yang diperlukan mencakup penguatan budaya keselamatan kerja, peningkatan pelatihan K3 secara berkala, penguatan pengawasan lapangan, perbaikan fasilitas keselamatan, dan optimalisasi sistem reward dan punishment.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bahwa efektivitas K3 di industri manufaktur tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan regulasi dan fasilitas, melainkan sangat bergantung pada interaksi antara faktor budaya organisasi, perilaku pekerja, sistem pengawasan, dan dukungan manajemen. Secara praktis, penelitian ini menyediakan panduan strategi perbaikan K3 yang dapat diimplementasikan oleh PT Shoetown Ligung Indonesia dan perusahaan manufaktur serupa. Keterbatasan penelitian ini terletak pada sifatnya sebagai studi kasus tunggal yang membatasi generalisasi temuan. Penelitian lanjutan dengan cakupan multi-perusahaan atau pendekatan mixed-methods disarankan untuk memperkuat validitas eksternal temuan.

V. REFERENSI

Astari, L. A. (2019). Hubungan media komunikasi K3 dengan pengetahuan dan sikap penggunaan alat pelindung diri pada karyawan bagian produksi. *Journal of Public Health Research and Community Health Development*, 2(2), 105–116.

<https://doi.org/10.20473/jphrecode.v2i2.12519>

Cahyono. (2023). *Supervision and Compliance of Occupational Safety Procedures.*

Hashemian, S. M., & Triantis, K. (2023). Production pressure and its relationship to safety: A systematic review and future directions. *Safety Science*, 159, 106045. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.106045>

Kasi. (2023). *Occupational Safety and Health in Manufacturing Industry.*

Kasi, J. C., Birana, F. D., & Alim, A. (2023). Qualitative study of the implementation of occupational health and safety culture on employee performance PT Bahana Prima Nusantara. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 12(2), 256–266. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v12i2.2023.256-266>

Lubis. (2025). *Risk Management in Footwear Manufacturing Industry.*

Nainggolan, & Ramadhan. (2025). *Occupational Safety and Health in Footwear Industry.*

Prisnayati, & Widowati. (2024). *Effectiveness of Occupational Safety and Health Management Systems.*

Rahmadani, & Setiawan. (2024). *Production Targets and Employee OSH Compliance.*

Ramadhani, T. N., & Hasibuan, A. (2024). Pengaruh pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja terhadap pengurangan tingkat kecelakaan di tempat kerja. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(6), 550–555. <https://doi.org/10.59435/gjmi.v2i6.610>

Rusandi, & Rusli, M. (2021). *Qualitative Research Approach.*

Satrya. (2024). *Critical Indicators of Safety Culture in Manufacturing Industry.*

Satrya, C., Susilowati, I. H., Calista, M., & Khaliwa, A. M. (2024). The overview of safety culture in manufacturing industry: A systematic literature review. *African Journal of Biological Sciences*, 6(8), 831–839. <https://doi.org/10.33472/AFJBS.6.8.2024.831-839>

Tira, R. I., Nasution, I., Apriani, E., & Hasibuan, A. (2025). Sistematis literatur review: Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan di industri manufaktur. *TSAQOFAH*, 5(3), 2330–2339. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v5i3.5791>