

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu program pemerintah Indonesia dalam pemerataan pembangunan untuk pertumbuhan ekonomi. Dengan adanya pemerataan pembangunan diharapkan meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia secara menyeluruh. Pembangunan yang telah dilaksanakan saat ini dinilai cukup berhasil meningkatkan taraf hidup penduduk. Pesatnya pertumbuhan ditandai dengan semakin berkembangnya sektor industri, pemukiman, serta pelebaran wilayah perkotaan ke daerah pinggiran yang mengakibatkan lalu lintas lokal dan regional saling bercampur. Kondisi inilah yang dapat menyebabkan kemacetan lalu lintas di ruas jalan utama dan menjadikan ekonomi biaya tinggi.

Seiring pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat, bertumbuh pula lalu lintasnya sehingga dibutuhkan penambahan prasarana jalan. Sektor prasarana jalan merupakan salah satu urat nadi dalam pertumbuhan ekonomi wilayah sehingga ketepatan penyediaan melalui besarnya investasi adalah suatu hal yang sangat penting. Jalan tol sebagai jalan alternatif dapat menjadi solusi penyediaan prasarana jalan. Oleh karena itu diperlukan investasi pembangunan infrastruktur jalan tol untuk mendukung pertumbuhan perekonomian daerah setempat. Organisasi dihadapkan pada tantangan menyediakan layanan pelanggan yang luar biasa (Liao & Chuang, 2007)

Pada era globalisasi saat ini, Masalah kesiapan perpindahan ke industri 4.0 Indonesia terletak pada SDM dan pemerataan, beberapa sektor

industri di Indonesia masih belum mendekati Industri 4.0, contoh saja pada industri agraris, masih ada petani menggunakan cangkul, walaupun beberapa daerah petaninya sudah memasuki Industri 4.0, tidak semua petani menguasai komputer. Masalah lainnya terletak pada banyaknya penduduk Indonesia yang tidak memiliki SDM memadai, karena diperkirakan dengan masuknya industri ini akan memangkas tenaga manusia dengan kemampuan SDM rendah dan kemungkinan meningkatkan angka pengangguran. Salah satu cara pemerintah mengadapi hal tersebut dimulai dari pembangunan infrastruktur untuk pemerataan distribusi di berbagai sektor dan peningkatan ekonomi, dikarenakan industry jasa terus berkembang (Allison, et al, 2016; Henderson, 2012).

Dalam upaya membangun infrastruktur sangat dibutuhkan sumber daya yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik serta profesional di bidang pembangunan konstruksi yang mendukung proses pelaksanaan pekerjaan tersebut. Di dalam era globalisasi, masalah sumber daya manusia menjadi tumpuan bagi organisasi baik pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan harta atau aset yang berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi dan juga yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam mencapai keberhasilan, organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi. Kompetensi tersebut berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang merupakan komponen kunci dalam manajemen yang memainkan peranan penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, tujuan dilaksanakannya peningkatan kompetensi dalam organisasi adalah karena adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat yang meminta agar pelayanan semakin mudah, murah dan cepat.

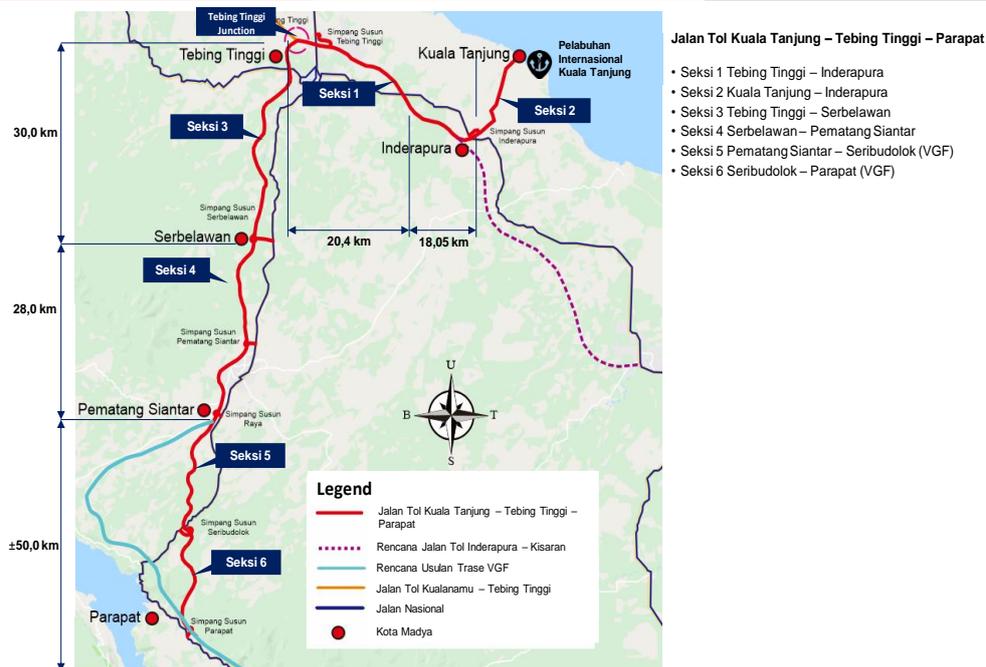
Kompetensi berhubungan dengan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efisien, dan efektif. Dalam hal ini, organisasi memerlukan pegawai yang memiliki kompetensi teknis maupun kompetensi manajerial untuk menjalankan organisasi. Begitu pula yang dilakukan oleh PT Utama Marga Waskita yang merupakan perusahaan *join venture* dengan 3 perusahaan yang berbeda. PT Utama Marga Waskita gabungan dari 3 perusahaan yaitu:

- 1) PT Utama Karya (Persero)
- 2) PT Jasa Marga (Persero) Tbk
- 3) PT Waskita Toll Road

PT Utama Marga Waskita adalah Badan Usaha Jalan Tol yang memiliki tugas untuk menyelesaikan proses pembangunan Jalan tol dari Kuala Tanjung-Tebing Tinggi- Parapat di Sumatera Utara, serta melaksanakan konsesi pengelolaan sampai dengan 40 tahun. Hal ini sesuai dengan kontrak Perjanjian Pengusahaan Jalan Tol yang ditandatangani pada tanggal 22 Pebruari 2017 di hadapan Notaris Rina Utami Djauhari, SH.

## PROJECT OVERVIEW

### Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat



**Gambar 1. 1 Project Overview Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat**

PT Hutama Marga Waskita memiliki visi dan misi sebagai berikut :

**Visi** : Menjadi perusahaan pengembang jalan tol yang handal

**Misi** :

- 1) Menyukseskan mandat pemerintah untuk mengembangkan dan mengoperasikan Jalan Tol Trans Sumatera khususnya Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat dan mampu memberikan nilai tambah serta mendukung percepatan pertumbuhan ekonomi Indonesia.
- 2) Membangun kapasitas dan kapabilitas perusahaan yang berkesinambungan melalui pemantapan human capital dan peningkatan financial capital.

**Tata nilai perusahaan :**

- 1) Inovatif.
- 2) Kepuasan pelanggan.
- 3) Integritas
- 4) Profesional.

**Kebijakan manajemen Mutu, keselamatan kesehatan kerja, lingkungan dan sistem manajemen keselamatan jalan Tol:**

- 1) Mematuhi peraturan perundang-undangan dan persyaratan lainnya yang berlaku dengan tujuan dan konteks perusahaan.
- 2) Mencegah terhadap bahaya dan risiko yang dapat mengakibatkan cedera, sakit akibat kerja dan insiden fatas pada saat masa konstruksi dan pengoperasian jalan tol.
- 3) Menjamin mutu pekerjaan dan pelayanan jalan tol sesuai dengan standar persyaratan yang relevan dan berlaku.
- 4) Mendukung program pelestarian lingkungan dan berpartisipasi dalam pencegahan polusi, pencemaran lingkungan serta pengelolaan lingkungan.
- 5) Melaksanakan sistem manajemen secara konsisten dan berkesinambungan.
- 6) Menyediakan tempat dan lingkungan kerja serta sarana yang aman, nyaman, sehat dan memberikan pelatihan yang relevan kepada seluruh karyawan termasuk stakeholder.

Dengan berpedoman pada visi dan misinya serta tata nilai yang dimiliki, maka ke depan PT Hutama Marga Waskita juga berupaya mengembangkan dan membangun smart tollway yaitu dengan bekerjasama dengan partner untuk membangun sistem jaringan komunikasi menggunakan IT melalui pemasangan serat *fiber optic* sepanjang jalan tol sebagai terobosan baru dalam era industri 4.0. Hal ini merupakan inovasi dan terobosan baru agar tidak terlibas oleh ekonomi global serta perkembangan teknologi saat ini.

Dalam pelaksanaan proyek terkendala dengan kondisi yang sangat berat yaitu dengan munculnya pandemic Covid 19 dimana wabah penyakit tersebut menyebar dengan sangat cepat sehingga sangat mengganggu proses pembangunan proyek di lapangan. Wabah penyakit dimulai di Wuhan Tiongkok pada akhir tahun 2019 dan mulai menyebar dengan pesat ke seluruh Dunia. Di Indonesia wabah ini baru mulai dirasakan pada triwulan 1 tahun 2020 yaitu Bulan Maret 2020 dimana sudah mulai ada korban akibat pandemic covid 19 ini. Yang kemudian disusul dengan munculnya krisis ekonomi di seluruh dunia akibat terhentinya proses bisnis akibat munculnya pandemi tersebut. Di Indonesia kondisi ini berlangsung relatif cepat dimana pertumbuhan ekonomi negatif dimulai pada triwulan 2 tahun 2020 dan dilanjutkan pada triwulan 3 tahun 2020. Sehingga praktis pada bulan Oktober 2020 Indonesia memasuki masa krisis ekonomi. Di samping itu pembangunan infrastruktur harus terus berjalan dan diselesaikan sebagai salah satu program Proyek Strategis Nasional pembangunan infrastruktur. Kondisi ini tentunya sangat berpengaruh dan menjadi permasalahan atau problem tersendiri bagi keberlangsungan bisnis jalan tol itu sendiri.

Berdasar latar belakang masalah tersebut maka peneliti melakukan proses penelitian dengan berfokus pada studi kasus di salah satu Badan Usaha

Jalan Tol yaitu di PT Utama Marga Waskita yang merupakan badan usaha gabungan dari tiga perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dengan harapan dapat ditemukan solusi dari kasus yang ada terkait dengan keberlangsungan bisnis jalan tol tersebut dengan segala permasalahannya serta inovasi dan upaya yang dilakukan untuk mendapatkan problem solving dimaksud.

Sebagian besar negara di dunia telah segera bereaksi terhadap pandemi Covid-19 ini, yang memengaruhi cara perusahaan dan atau industri harus menjalankan bisnisnya. Beberapa negara melakukan lockdown total, seperti Inggris, China, Italia, Spanyol, dan India. Untuk Indonesia, per 31 Maret 2020, Presiden Indonesia mengeluarkan regulasi kritis, yakni Peraturan Pemerintah No 21/2020 berjudul “Pembatasan Sosial Berskala Besar Percepatan Pemberantasan Covid-19” sebagai pedoman bagi gubernur setiap provinsi untuk mengikuti. Namun sebenarnya sudah banyak peraturan terkait yang dikeluarkan oleh beberapa Kementerian dan Presiden Indonesia sebelumnya, sejak 4 Februari 2020. Adapun bagi perusahaan dan atau industri, untuk menghadapi keadaan seperti itu, bekerja dari rumah tidak bisa dicegah.

Perusahaan dan industri di Indonesia, berdasarkan regulasinya, juga telah menerapkan model kerja dari rumah. Khusus untuk Ibu Kota Negara Indonesia yaitu DKI Jakarta, perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam bagian sektor vital, yaitu Kesehatan, Makanan/Minuman, Energi, Komunikasi dan IT, Keuangan, Logistik, Hotel, Konstruksi, Industri Strategis, Pelayanan Dasar / Obyek Vital, dan kebutuhan sehari-hari masih dapat beroperasi; namun dalam prakteknya, melibatkan pegawai yang terbatas dan jarak sosial yang disiplin selama melakukan aktivitas kerja. Selanjutnya hamper seluruh daerah

menerapkan aturan tersebut berdasarkan arahan dari pemerintah pusat. Tidak terkecuali perusahaan seperti Badan Usaha Jalan Tol yaitu di PT Hutama Marga Waskita juga terkena dampaknya.

Fenomena ini menimbulkan *lack* yang cukup jelas mengenai strategi apa yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terutama perusahaan yang memiliki proyek dalam membangun jalan tol. Kebijakan yang diambil setiap perusahaan berbeda karena tidak ada yang menduga ada risiko eksternal seperti Covid-19 ini sehingga setiap perusahaan hanya bisa bertahan dengan melakukan beberapa kebijakan mitigasi dan preventif terkait tingkat penularan pada kekuatan SDM perusahaan. Fenomena ini pada Badan Usaha Jalan Tol yaitu di PT Hutama Marga Waskita menjadi permasalahan penelitian utama yang berusaha dijawab oleh disertasi ini.

Penelitian ini memiliki kebaruan untuk menjawab fenomena dari *research gap* yang ada sebagaimana yang telah digambarkan sebelumnya bahwa belum pernah terdapat penelitian selama pandemi Covid-19 yang melakukan penelitian mengenai beberapa isu keselamatan kerja dari kerangka kerja teori sumber daya manusia terhadap proyek yang terus berjalan. Novelty ini diharapkan dapat menjadi kerangka kerja khusus pada perusahaan lainnya yang ada pada sector pembangunan infrastruktur sebagai partner pemerintah dalam membangun bangsa. Penelitian ini akan membantu praktisi dalam memberikan masukan pada pengambilan keputusan pimpinan perusahaan terutama pada dalam menghadapi pandemi Covid-19.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya atau kebaruan yang ditampilkan dalam penelitian ini adalah terkait selain membahas pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia dan juga bagaimana

penerapan K3L pada saat sebelum pandemic covid 19 dan pada saat setelah pandemic covid 19, selain itu dalam penelitian ini dibahas juga bagaimana peningkatan kompetensi sdm dalam menghadapi pandemic covid 19. Yang membedakan dengan penelitian lainnya yaitu dimana penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan dalam penelitian ini membahas antara lain seperti peningkatan kinerja melalui praktik manajemen sumber daya manusia (Gabriel, 2015); Strategi perekrutan sumber daya manusia pada proyek pembangunan tol (Handayani, 2017); Praktek manajemen sumber daya manusia selama pandemic covid 19 (Rusilowati, 2020); Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja dan Indetifikasi Potensi Bahasa Kerja (Susihono, 2013), berdasarkan analisa tersebut maka bisa menjadi novelty atau kebaruaran dalam penelitian ini.

### **1. Permasalahan Keselamatan Kerja Konstruksi di Era Industri 4.0 di Indonesia**

Dunia industri saat ini sedang gencar menggalakan industri 4.0 yang diprakarsai oleh Jerman untuk menghasilkan produk yang berkualitas, efektif dan efisien. Sejarah revolusi industri dimulai dari industri 1.0, 2.0, 3.0 dan saat ini industri 4.0 dapat dilihat pada gambar 1.4 di bawah ini.

- a. Industri 1.0 ditandai dengan mekanisasi, tenaga air, tenaga uap;
- b. Industri 2.0 ditandai dengan produksi massal, jalur *assembly*, listrik;
- c. Industri 3.0 ditandai dengan komputer dan otomatisasi;
- d. Industri 4.0 ditandai dengan sistem *cyber physical* (robotik).



**Gambar 1. 2 Perjalanan Revolusi Industri di Dunia**

Dalam penerapan industri 4.0 ternyata masih terjadi kecelakaan kerja terhadap pekerja yang diakibatkan oleh robot. Untuk itu industri 4.0 perlu adanya Keselamatan Kesejahteraan Kerja dan Lindungan Menyongsong K3LL 4.0 Untuk Industri 4.0 Lingkungan (K3LL) yang juga berorientasi industri 4.0. Terry L Mathis, April 2018 dalam artikelnya *Updating Safety for Industry 4.0*, memaparkan tentang kepemimpinan, budaya, dan pengukuran (*measuring*). Berkaitan dengan kepemimpinan, para pemimpin perlu mengembangkan dan meningkatkan pekerja. Tidak hanya mengarahkan mereka. Metodologi coaching akan menjadi semakin penting dan para pemimpin perlu mengembangkan keterampilan teknis untuk membantu pekerja beradaptasi. Pelatihan perlu diperluas tidak hanya di ruang kelas atau komputer di dalam tempat kerja, dan pengetahuan pemimpin akan menjadi bagian penting dari kesuksesan.

Para pemimpin tidak hanya perlu untuk dapat menggunakan dan mengajarkan penggunaan teknologi baru. Tetapi juga perlu memberikan contoh pribadi yang menjadi model (*role model*) bagi para pekerja. Secara

mudah memasang peralatan baru atau menyerahkan gadget baru yang kurang lengkap kepada pekerja.

Para pemimpin perlu menjadi pembelajar yang cepat dan mengajar pekerja untuk melakukan hal yang sama. Para pemimpin juga akan dengan cepat menemukan kebijaksanaan menjelaskan alasan untuk setiap teknologi baru. Bukan hanya sekadar menerangkan bagaimana mengoperasikannya.

Pekerja akan perlu mempunyai visi tentang bagaimana kesuksesan terlihat dengan adopsi baru setiap item baru, serta pengetahuan kerja tentang operasinya. Pengujian kompetensi secara formal dan nonformal akan menjadi cara untuk mengukur nilai tambah bagi pekerja. Sedangkan berkaitan dengan budaya, perlu dukungan realitas tempat kerja baru. Norma baru interaksi antara pekerja, dan antara para pemimpin dan para pekerja, akan perlu, sangat senang, komunikasi teknologi akan secara drastis mengubah cara orang berkomunikasi.

Komunitas budaya mungkin mulai bergerak online, dan komunikasi internet dapat menggantikan Sebagian atau semua komunikasi interpersonal. Bahkan kontak langsung mungkin lebih terpusat pada teknologi baru daripada keterampilan kerja tradisional. Sama seperti pekerja bengkel mesin menjadi pemrogram ketika pabrik dikendalikan numerik komputer. Banyak pekerja manual perlu menjadi lebih teknis saat pekerjaan dimekanisasi. Bahkan di mana pekerjaan sebagian besar tetap manual, APD (Alat Pelindung Diri) yang tepat dan ketersediaan informasi seperti *visor* yang tepat akan mengubah dasar-dasar deskripsi kerja.

Pekerjaan baru akan membutuhkan norma budaya yang kritis. Perlu ditargetkan dan diprioritaskan secara akurat untuk memastikan dampak maksimal. Berkaitan dengan pengukuran. Indikator *Lagging* akan tidak cukup sempurna untuk mengelola pendekatan baru tentang Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindungan Lingkungan (K3LL). Bahkan dua dimensi ide dari Indikator Leading dan Lagging akan gagal. Diperlukan *Balance Scorecard* lengkap yang akan mengukur:

- a. Penggerak K3LL seperti kepemimpinan, pelatihan dan *onboarding*
- b. Dampak dari penggerak dari persepsi, budaya, dan kompetensi
- c. Dampak dari dua yang pertama pada perilaku aktual dan kinerja
- d. Dampak pada Indikator Lagging

Meskipun keempat set metrik ini akan dimulai sebagai *dashboard*, pada metrik terakhir akan dialgoritma antara indikator ini. Dari uraian di atas, untuk industri yang menjalankan usahanya di Indonesia telah ada yang menerapkan robotik. Namun bagi pemerintah belum terlihat kebijakan untuk K3LL di industri 4.0. Pada bulan November 2018 Dirjen Dikti bidang kelembagaan pernah menyampaikan di bidang Pendidikan perlu adanya penyesuaian kurikulum untuk perguruan tinggi Diploma III dan IV K3 (Keselamatan Kesehatan Kerja) diharapkan lulusannya dapat menerapkan dan mengembangkan K3L di dunia usaha.



**Gambar 1. 3 Grafik Kasus Kematian Akibat Kecelakaan Kerja dan Kasus Kecelakaan Kerja Tahun 2001 – 2018**

Sumber Data BPJS

Dari data dan kenyataan yang ada menunjukkan kasus kecelakaan kerja di Indonesia dari tahun ke tahun selalu terjadi dan bukan hanya mengakibatkan kerugian secara materi atau asset bahkan juga mengalami kerugian nyawa pada manusia alias mengakibatkan korban jiwa. Hal tersebut terlihat pada gambar 1.5 grafik kasus kematian akibat kecelakaan kerja dan kasus kecelakaan kerja tahun 2001 sampai 2018. Pada tahun 2018, Angka Kecelakaan Kerja di tahun tersebut termasuk angka kecelakaan tertinggi dalam 28 tahun terakhir berdasarkan data dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan. Disebutkan bahwa pada tahun 2018 tercatat 173.105 kasus kecelakaan kerja dengan klaim

Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) sebesar Rp 1.2 Triliun. Jumlah kasus kecelakaan kerja yang dilaporkan pada tahun 2018 melonjak tajam sekitar 29% dari tahun 2017. Jumlah ini menunjukkan kenaikan yang signifikan kecelakaan kerja di semua tahun semenjak tahun 2001.

Jumlah kecelakaan kerja pada tahun 2001 tercatat oleh BPJS Ketenagakerjaan sebesar 104.714 kasus. Namun sempat terjadi penurunan jumlah kasus hingga di bawah angka 100.000 pada tahun 2004 - 2011. Sebaliknya di tahun 2012 kasus kecelakaan kerja terjadi lonjakan yang cukup signifikan walaupun di tahun berikutnya ada sedikit penurunan pada jumlah korban tahun 2013 sampai dengan tahun 2016. Tahun berikutnya sampai 2018 jumlah kasus makin naik. Angka kecelakaan kerja yang ada pun seperti selaras dengan angka kematian akibat kecelakaan kerja. Data kasus angka kecelakaan kerja dan kasus kematian akibat kecelakaan kerja berdasarkan data BPJS Ketenagakerjaan dapat dilihat detailnya pada table dan grafik berikut:

**Tabel 1. 1 Data Kasus Angka Kecelakaan Kerja dan Kasus Kematian Akibat Kecelakaan Kerja**

<b>TAHUN</b>	<b>JUMLAH KASUS KECELAKAAN</b>	<b>JUMLAH KASUS MENINGGAL</b>
2001	104714	1768
2002	103804	1903
2003	105846	1748
2004	95418	1736
2005	99023	2045
2006	95624	1784
2007	83714	1883

2008	93823	2124
2009	96134	2114
2010	98712	2191
2011	94491	2144
2012	103074	2332
2013	103235	2438
2014	105383	2375
2015	110285	2308
2016	101367	2382
2017	123041	3000
2018	173105	



**Gambar 1. 4 Ilustrasi Data Kasus Kecelakaan Kerja per Hari di Indonesia**

Kecelakaan konstruksi yang terjadi di sepanjang tahun 2017 hingga kwartal pertama tahun 2018 mengalami penurunan drastis sejak

kwartal kedua sampai dengan penghujung tahun 2018. Salah satu kuncinya adalah *safety leadership* yang saat ini tengah dikembangkan dan diterapkan di sejumlah perusahaan jasa konstruksi. Dalam hal kecelakaan kerja, Data menunjukkan di tahun 2017 menjadi tahun terburuk sepanjang sejarah K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) di Indonesia sejak UU No 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja yang telah diberlakukan sejak tanggal 12 Januari 1970.

Berdasarkan data BPJS Ketenagakerjaan, disebutkan sepanjang tahun 2017 telah terjadi lebih dari 123.000 kasus kecelakaan kerja dengan korban meninggal dunia lebih dari 3.000 pekerja. Data tersebut merupakan angka kecelakaan kerja tertinggi dan dengan jumlah korban pekerja yang meninggal dunia tertinggi pula. Begitu pula dengan jumlah klaim yang harus dibayarkan BPJS Ketenagakerjaan, pernah mencapai jumlah klaim terbesar yaitu lebih dari Rp 951 miliar atau hampir Rp1 triliun.

Terjadi lonjakan angka kecelakaan kerja tahun 2017 di sektor konstruksi akibat maraknya kasus kecelakaan kerja yang terjadi di sepanjang tahun 2017 dan bahkan berlangsung hingga kwartal pertama 2018. Kasus kecelakaan terjadi terutama kecelakaan kerja di proyek-proyek konstruksi pembangunan jalan tol layang (*elevated*) yang merupakan termasuk dalam Proyek Strategis Nasional dengan pembiayaan yang bersumber dari APBN maupun PMN. Untuk menekan laju angka kecelakaan kerja tersebut yang semakin meningkat sekaligus dilakukan investigasi, Kementerian PUPR melalui Keputusan Menteri PUPR No.66/KPTS/M/2018 membentuk Komite Keselamatan Konstruksi (Komite K2) pada 29 Januari 2018.

Pembentukan Komite tersebut salah satu langkah yang diambil Pemerintah dalam perwujudan komitmen terhadap Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan. Tugas tim Komite Keselamatan Konstruksi antara lain:

- a) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi
- b) Melaksanakan investigasi kecelakaan konstruksi
- c) Memberikan saran dan pertimbangan kepada Ketua Komite

Komite Keselamatan Konstruksi diharapkan dapat mendorong keselamatan kerja menjadi budaya dalam setiap pelaksanaan kegiatan konstruksi di Indonesia.

Kementerian PUPR melakukan tindakan tegas dengan mengeluarkan instruksi penghentian sementara (moratorium) pekerjaan tol layang pada 20 Februari 2018 pada seluruh proyek pembangunan konstruksi *elevated*. Keluarnya moratorium tersebut, Komite K2 yang diketuai oleh Syarif Burhanuddin (Dirjen Bina Konstruksi Kemen PUPR) langsung bergerak melakukan evaluasi terhadap 40 proyek yang pada saat itu sedang berjalan dan melakukan peninjauan langsung ke lokasi proyek terkait. Tim Komite K2 mengevaluasi dari berbagai unsur baik sisi prosedur, secara teknis dalam melaksanakan pekerjaan, dari sisi K3L dan lain sebagainya.

Hasil peninjauan tersebut menunjukkan 38 dari 40 proyek yang dievaluasi, direkomendasikan untuk melanjutkan kembali pekerjaannya meskipun ada 10 (sepuluh) proyek diantaranya diperbolehkan lanjut dengan catatan. Setelah dilakukan moratorium dan dilakukan evaluasi oleh Komite K2, kecelakaan kerja pada sektor konstruksi yang bersifat fatal mulai menurun drastis walaupun masih terdapat satu atau dua kejadian

terjadi pada proyek-proyek non-APBN di daerah. Tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa kecelakaan konstruksi setelah moratorium tersebut mengalami penurunan drastis dibanding tahun 2017 hingga awal 2018 yang lalu dengan menimbulkan korban jiwa yang tidak sedikit.

Menurut Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), hasil investigasi penyebab beberapa kecelakaan konstruksi di tahun 2017 sampai awal 2018 serta evaluasi dan monitoring yang dilaksanakan pada proyek-proyek di bawah Satuan Kerja PUPR, disebutkan bahwa masih ada permasalahan berkaitan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu pemicu utama terjadinya kecelakaan. Di samping itu permasalahan lain yang dihadapi seperti peralatan yang masih rendah pelaksanaan *safety factor*. Persoalan berkaitan SDM K3 yang dihadapi adalah kurangnya kedisiplinan pekerja dan penyedia jasa konstruksi dalam melaksanakan Standar Operasional Prosedur (SOP). Selain itu pada setiap kejadian kecelakaan konstruksi tidak ditemukan peran konsultan pengawas di lokasi kerja.

Dari sisi kompetensi SDM personil pengawas lapangan masih diperlukan peningkatan. Hal tersebut dibuktikan dengan kurangnya kemampuan mitigasi akan potensi bahaya dan risiko serta kepedulian yang ada dari para pengawas di lapangan. Personil-personil yang ada di lapangan atau pelaku konstruksi terlalu focus pada progress pekerjaan dan target *schedule* dengan mengabaikan Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Mereka berpikir dan bertindak agar pekerjaan cepat selesai. Proyek konstruksi harus mengutamakan faktor keselamatan.

Maka, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian PUPR akan membenahi persoalan tersebut di atas, menurutnya harus diubah mindset dari personil yang di lapangan dan peningkatan kompetensi dan profesionalisme SDM konstruksi. Direktorat Jenderal Bina Konstruksi memiliki wacana akan membangun semacam “Klinik Konstruksi”. Klinik tersebut, rencana akan dikelola oleh balai-balai wilayah dan balai jasa konstruksi wilayah dan akan menjadi ujung tombaknya.

Klinik akan beroperasi di daerah-daerah dan fungsinya hampir sama dengan Komite K2. Klinik tersebut diharapkan ke depannya akan menjadi wadah bagi siapa pun ingin berkonsultasi terkait konstruksi. Balai pengelola akan memfasilitasi dan menjembatani antara masyarakat konstruksi dengan para ahli yang berasal dari kalangan praktisi maupun Lembaga Pendidikan.

Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian PUPR berharap peningkatan kompetensi SDM dapat tercipta masyarakat konstruksi yang profesional dan kompeten, yang mampu meminimalisasi risiko melalui langkah-langkah mitigasi yang tepat. Sehingga infrastruktur terbangun dengan kualitas yang terjamin serta aman baik dari segi konstruksi maupun proses pelaksanaan terutama Keselamatan Kesehatan kerja (zero accident dan zero diseases) serta dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

*Safety Leadership* pada seluruh perusahaan yang terlibat dalam berbagai Proyek Strategis Nasional jalan tol layang (*elevated*) yang dievaluasi Komite K2 secara pinsipal sudah menerapkan aspek K3. Namun belum berjalan secara optimal. Ada banyak faktor yang mempengaruhinya.

Salah satunya adalah soal tanggung jawab K3 yang masih berada di level manajer atau bahkan setingkat di bawahnya, belum menjadi tanggung jawab di level *top management*.

Menurut penjelasan anggota Komite K2 bahwa sebagai tanggung jawab dan komitmen perusahaan dalam menerapkan K3 untuk meningkatkan pengembangan sistem K3 diharuskan ada keterlibatan di dalam kepemimpinan. Dengan kesadaran sendiri saat ini hampir seluruh direksi BUMN mau mengikuti pelatihan Ahli K3 Konstruksi yang disarankan oleh Komite. Bahkan ada beberapa Direktur Utama mengikutinya. Hal tersebut merupakan kemajuan terobosan yang dilakukan oleh perusahaan terutama BUMN Konstruksi.

Sebelum para Direksi BUMN mengikuti pelatihan Ahli K3 Konstruksi, terkait dengan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) di BUMN-BUMN konstruksi memang sudah ada pernyataan komitmen perusahaan terhadap implementasi K3 di lingkungan kerja yang ditandatangani oleh Direktur Utama. Namun yang menjadi pertanyaan Direktur Utama memahami kebijakan yang ditandatangani beserta maknanya. Pemahaman atas apa yang sudah menjadi komitmen penting untuk diketahui, bukan hanya sekadar mengikuti pelatihan ahli K3 Konstruksi. Menurut Komite K2 Para Direksi selaku pemimpin perusahaan merupakan *top level management*, harus ikut terlibat dalam penerapan Keselamatan Kesehatan Kerja di perusahaan masing-masing.

Hal tersebut menjadi penting dilakukan guna melihat secara langsung implementasi (K3 dan SMK3) ke level sampai bawah. Berdasarkan standar K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terbaru ISO 45001:2018

terdapat klausul mengenai keterlibatan kepemimpinan terhadap K3. Klausul tersebut menjelaskan berkaitan dengan *leadership* dan *workers participation* mulai dalam perencanaan dan implementasi K3 di perusahaan, melalui keterlibatan pemimpin diharapkan bisa menggerakkan keterlibatan pekerja. Dan pemimpin diharapkan juga mau turun langsung ke lapangan untuk melihat inspeksi, bukan hanya menerima berdasarkan laporan progress penerapan aspek K3 yang dilaporkan oleh bawahannya. Oleh karena itu, *safety leadership* menjadi paling penting dan dampaknya cukup signifikan.

*Safety leadership* di hampir semua BUMN terkait proyek konstruksi, saat ini menjadi meningkat dan berdampak pula pada minimnya kecelakaan kerja yang sifatnya fatal di sektor konstruksi. Keterlibatan manajemen terutama *top management* sangat penting dalam mempengaruhi atau menggerakkan seluruh pekerja dalam pelaksanaan, penerapan dan pengembangan K3 di perusahaan. Sebagai informasi, Indonesia sudah mencanangkan Kemandirian Masyarakat Berbudaya K3. Hal itu menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dalam pengembangan budaya K3 adalah kepemimpinan (*leadership*), keterlibatan pemimpin atau *top management* dalam pelaksanaan dan pengembangan budaya K3 di perusahaan. Pemimpin atau top management bisa dikatakan jadi *role model* sehingga *safety culture* mulai terbangun.

Pada dasarnya tidak ada satu orang pun yang ingin mengalami celaka. Namun kesadaran terhadap keselamatan baik diri sendiri dan sekitar sering dilupakan atau bahkan diabaikan. Kesadaran seperti ini yang harus terus menerus ditanamkan sehingga kemudian *safety* menjadi

suatu kebutuhan. Bukan karena ada aturan dan sangsi. Tetapi atas dasar kesadaran diri sendiri secara personal individu.

Dengan tertanamnya *safety* pada diri sendiri bahwa *safety* menjadi kebutuhan, maka *safety* akan menjadi budaya atau *safety culture*. Di sektor konstruksi, *safety* atau keselamatan sebagai suatu kebutuhan kini mulai terbangun meskipun dalam penerapan belum optimal, setidaknya mulai ada *awareness* dan mengarah ke perbaikan serta pengembangan. Dalam praktek pelaksanaan budaya K3 memiliki faktor yang mempengaruhi pengembangan budaya K3 di perusahaan, khususnya di sektor konstruksi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan budaya K3 di perusahaan:

a. Kepemimpinan (*leadership*).

*Safety leadership* sangat diperlukan dan paling penting agar penerapan K3 dapat dilakukan dan melibatkan seluruh unsur dalam perusahaan

b. Pemimpin harus bisa menjadi *role model* tentang penerapan K3 di perusahaannya.

Dengan menjadi *role model*, pemimpin atau *top management level* dituntut harus turun langsung ke bawah hingga ke level *front liner* untuk memberikan motivasi sekaligus menggerakkan penerapan aspek K3 di seluruh pekerja.

c. Komitmen

Tentu saja komitmen berpengaruh dan diperlukan dalam pengembangan K3. Apa yang sudah menjadi komitmen harus diwujudkan dan terus dilakukan.

d. Sikap saling menghormati dan menghargai satu sama lain

Siapa yang melakukan harus dihargai

e. Pelatihan-pelatihan atau training tentang K3

Pengembangan kompetensi melalui pelatihan atau training

f. Komunikasi.

Komunikasi seluruh jajaran juga harus terjalin komunikasi dengan baik, antara pimpinan dan bawahan, pimpinan dan staf, staf dan bawahan, dan seterusnya

g. *Team work.*

Dalam lingkup organisasi K3 banyak melibatkan orang dari berbagai bidang atau bagian dan keahlian. Contohnya ada personil yang memiliki keahlian ahli K3, engineering, bagian *purchasing*, lingkungan, dan sebagainya. Bagian atau bidang-bidang serta keahlian masing-masing tersebut dengan berbekal pengetahuan dan pemahaman K3 yang baik, berkaitan dengan pengembangan K3 mereka tersebut akan selalu menerapkan aspek K3 dalam setiap pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Sebagai contoh bagian *purchasing*, bagaimana pembelian peralatan, produk-produk atau material yang sesuai spesifikasi yang kesemuanya itu harus sesuai standar keselamatan.

h. Memahami perilaku pekerja

Para pekerja di sektor konstruksi berbeda dengan pekerja di sektor industri, misalnya, yang jelas status kompetensinya. Sektor konstruksi adalah sektor padat karya, yang melibatkan banyak pekerja yang berasal dari latar belakang sosial, budaya, dan Pendidikan yang berbeda-beda. Siapa saja bisa masuk dan bekerja di sektor konstruksi. Ada yang hanya berijazah SD atau bahkan ada juga pekerja yang tidak mengenyam pendidikan sama sekali.

i. Perencanaan K3

Dalam sistem manajemen K3 berdasarkan ISO 45001 dibutuhkan perencanaan untuk dapat menentukan tujuan, sasaran dan program yang akan dilakukan sehingga penerapannya dapat dievaluasi agar dapat diimprove dan dikembangkan secara berkelanjutan.

j. Lingkungan kerja yang aman

Ciptakan selalu budaya 5R: Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin.

## 2. Kasus Penyebaran Covid-19

Dari hari ke hari kasus terkonfirmasi Covid-19 mengalami peningkatan sejak diumumkan terjangkit di Wuhan Tiongkok pada akhir tahun 2019 dan telah menyebar hingga ke seluruh dunia. Kasus virus ini terjadi pertama kali di Indonesia diketahui pada bulan Maret 2020 dan hingga saat ini penyebaran makin meluas serta kasusnya makin meningkat. Peningkatan jumlah kasus covid-19 ini terjadi dalam waktu singkat dan sangat dibutuhkan penanganan segera serta tepat. Virus covid-19 ini dapat dengan mudah menyebar dan menginfeksi siapapun tidak pandang usia.

Penularan virus ini sangat mudah hanya dengan melalui kontak dengan penderita. Oleh karena itu diperlukan penanganan agar dihindari kontak langsung dengan orang lain serta pencegahan kebersihan diri beserta lingkungan sekitar, itu menurut himbauan pemerintah dalam hal ini Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Beberapa negara di dunia telah berupaya untuk menekan penyebarannya dengan menerapkan karantina atau lockdown dimana adanya pelarangan memasuki atau meninggalkan dari tempat tinggalnya.

Selama penerapan karantina dilarang warganya untuk bepergian dan kembali ke negara asal bagi yang berada di luar negara. Diharapkan penerapan karantina tersebut dapat mencegah penyebaran virus lebih luas. Dikarenakan penyebaran virus ini sangat cepat dan belum ditemukan secara pasti untuk menghentikannya. Begitu pula yang dilakukan oleh Negara Indonesia yang dikenal dengan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), saat ini menjadi Penerapan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Akibat adanya pembatasan aktivitas tersebut menyebabkan seluruh kegiatan termasuk perekonomian berpengaruh sangat signifikan.

Pemerintah menghimbau untuk melakukan pembatasan kegiatan perkantoran dan usaha termasuk kegiatan sekolah. Adapun kegiatan dibatasi saat PSBB yang kemudian diganti dengan PPKM antara lain:

- a. Membatasi tempat kerja dengan work from home (WFH) 75 persen, dengan tetap melakukan protokol kesehatan secara ketat
- b. Kegiatan belajar mengajar dilakukan secara daring
- c. Sektor esensial yang berkaitan dengan kebutuhan pokok masyarakat tetap beroperasi 100 persen. Namun, dengan pengaturan jam operasional, kapasitas, dan menjaga protokol kesehatan secara ketat.
- d. Melakukan pembatasan terhadap jam buka di pusat perbelanjaan sampai pukul 19.00. Untuk makan dan minum di tempat maksimal diisi 25 persen dari kapasitas restoran. Disamping itu, pemesanan makanan melalui take away atau delivery masih diijinkan.
- e. Mengizinkan kegiatan konstruksi beroperasi 100 persen dengan penerapan protokol kesehatan yang lebih ketat

- f. Mengijinkan tempat ibadah dibuka dengan kapasitas sebesar 50 persen dan wajib menerapkan protokol kesehatan yang lebih ketat
- g. Fasilitas umum dan kegiatan sosial budaya dihentikan sementara
- h. Kapasitas dan jam operasional moda transportasi juga diatur
- i. Persyaratan dan ketentuan perjalanan menggunakan pesawat selama PSBB/PPKM tidak berubah

Pembatasan tersebut dilakukan berdasarkan kriteria meliputi:

- 1) Daerah dengan tingkat kematian di atas rata-rata tingkat kematian nasional ataupun 3 persen
- 2) Daerah dengan tingkat kesembuhan di bawah rata-rata tingkat kesembuhan nasional yaitu sebesar 82 persen
- 3) Daerah dengan tingkat kasus aktif di bawah rata-rata tingkat kasus aktif nasional yaitu sebesar 14 persen
- 4) Daerah dengan tingkat keterisian rumah sakit atau bed occupancy rate (BOR) untuk ICU dan isolasi di atas 70 persen.

Walaupun Pemerintah memberikan izin pekerjaan konstruksi selama pandemi tetap berjalan 100 persen, bukan berarti tidak berdampak pada sektor konstruksi. Akibat pandemik ini juga mempengaruhi industri konstruksi, dimana pelaku usaha manufaktur dan vendor atau supplier mengalami kesulitan perekonomian. Di samping itu pelaksanaan pekerjaan di lapangan juga harus memenuhi protokol Kesehatan. Sementara itu kendala progress pekerjaan di lapangan dipengaruhi oleh pembebasan lahan, teknis dan sosial masyarakat. Di tengah pandemik ini bagaimana cara mengelola sumber daya manusia agar tetap berjalan konstruksi, diselesaikan

sesuai target dan bisnis ke depannya, hal tersebut akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

### **3. Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Pelaksanaan Penerapan Sistem Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (SMK3L)**

Dalam pelaksanaan pembangunan konstruksi khususnya jalan tol, pada tahun-tahun sebelumnya kasus-kasus terkait dengan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L) yang terjadi adalah kecelakaan kerja seperti pada penjelasan permasalahan K3L di atas. Disamping permasalahan tentang K3L tersebut masih terjadi, namun saat ini permasalahannya dihadapkan adanya penyebaran Virus Covid-19. Pandemi Covid-19 ini sangat berpengaruh pada hampir semua sektor, termasuk sektor konstruksi. Walaupun dalam kebijakan PSBB (saat ini menjadi PPKM) yang dikeluarkan oleh Pemerintah menyatakan bahwa tempat konstruksi atau lokasi proyek dapat beroperasi 100 persen dengan penerapan protokol kesehatan yang lebih ketat, bukan berarti kegiatan atau aktivitasnya dapat berjalan lancar atau seperti biasa.

Hal tersebut menjadi tantangan dikarenakan bagaimana cara yang tepat dalam mengelola pelaksanaan konstruksi di tengah pandemi yang semakin hari penyebaran dan kasusnya makin bertambah. Dengan adanya kasus yang makin bertambah, dapat menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan konstruksi di lapangan, jika salah satu pekerja yang terkena terkonfirmasi positif Covid-19 maka lokasi sementara dilakukan *lockdown* sampai dengan tenggat waktu yang tidak bisa ditentukan. Secara

otomatis pekerjaan bisa berhenti untuk sementara, artinya dapat mengganggu dan menjadi kendala penyelesaian.

Disamping itu masalah lain pada proyek jalan tol yang krusial dan signifikan adalah persoalan pembebasan lahan. Proses pembebasan lahan sangat membutuhkan waktu yang lama dan bertahap, salah satu tahap prosesnya adalah musyawarah dengan warga/masyarakat yang lahannya terkena pembebasan. Sesuai himbauan pemerintah salah satu pencegahan penyebaran Covid-19 melalui pembatasan jumlah orang berkumpul dan berkerumun, sehingga mengharuskan proses musyawarah pembebasan lahan melaksanakan protokol Kesehatan. Selama kondisi pandemi sampai dengan saat ini telah terjadi beberapa kasus terkonfirmasi personil Badan Pertanahan Nasional Kanwil Sumatera Utara terpapar Covid-19 sehingga mengakibatkan prosesnya dihentikan sementara waktu. Hal-hal tersebut menjadi dampak penyebaran Covid-19 terhadap penerapan pelaksanaan K3L di proyek.

Dalam kondisi Pandemi Covid-19 ini Badan Usaha Jalan Tol sebagai *project owner* dan mendapat mandat dari Pemerintah untuk melaksanakan Proyek Strategis Nasional dalam program pemerintah pembangunan infrastruktur Wilayah Pulau Sumatera diharuskan memiliki *effort* yang lebih untuk menyelesaikannya dibandingkan dalam kondisi normal sebelumnya seperti kasus pada Proyek Pembangunan Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat. Peran tim K3L sangat diperlukan dalam penerapan pencegahan Covid-19 di lapangan agar kegiatan konstruksi tetap terus berjalan dalam kondisi pandemi dengan mentaati dan memenuhi himbauan dan anjuran Pemerintah. Guna menerapkan protokol Kesehatan

secara ketat diperlukan pula pemahaman dan *awareness* terhadap penyebaran dan pencegahan Virus Covid-19 ini dari masing-masing individu proyek secara menyeluruh terutama tim HSE, dikarenakan Covid 19 ini tergolong virus baru dan cepat penyebarannya.

Jika biasanya masalah Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan yang dihadapi di proyek hanya sebatas pencegahan terjadinya kecelakaan kerja, sakit akibat kerja, pencemaran lingkungan dan lain-lain, saat ini dihadapkan pada Kesehatan akibat virus yang sudah menyebar. Penerapannya harus betul-betul dilakukan secara ketat menyeluruh di semua tenaga kerja dan yang terlibat dan selalu diawasi oleh tim HSE baik di Kontraktor Pelaksana, Konsultan Pengawasan Teknik maupun *Project Owner*. Berdasarkan penjelasan masalah tersebut di atas, maka pada penelitian ini akan membahas bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini mengatur personil di tim HSE dan pola yang dilakukan untuk mewujudkan penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L).

#### 4. Grand Tour Observation Penelitian

Pada tahap awal penelitian ini, telah dilakukan *grand tour observation*, yaitu observasi deskriptif yang dilakukan peneliti yaitu pada akhir tahun 2019 sebelum wabah covid 19 terjadi dan sampai dengan awal kejadian covid 19 dan dilakukannya PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar), dengan obyek penelitian awal adalah wawancara dengan beberapa karyawan di perusahaan serta beberapa karyawan proyek serta dilakukan kajian terhadap dokumen-dokumen pendukung badan usaha jalan tol.

Berdasarkan pada wawancara yang dilakukan dengan karyawan dan manajemen Badan Usaha Jalan Tol PT Utama Marga Waskita dan Penyedia Jasa yang terlibat dalam pelaksanaan pembangunan proyek terdapat catatan sebagai berikut:

- a. BUJT PT Utama Marga Waskita (PT HMW) merupakan badan usaha pengembang jalan tol yang dibentuk berdasarkan usaha patungan antara 3 perusahaan besar yaitu: PT Utama Karya (Persero) dengan share 40%, PT Jasa Marga Tbk. (Persero) dengan share saham 30% dan dengan PT Waskita Toll Road dengan porsi saham 30% dimana berdasarkan Perjanjian Pengusahaan Jalan Tol (PPJT) antara Badan Pengatur Jalan Tol ((BPJT) dengan PT HMW bahwa PT HMW mendapat mandat untuk melakukan pembangunan jalan tol ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat yang merupakan bagian dari Proyek Strategis Nasional.
- b. Karyawan Badan Usaha Jalan Tol PT Utama Marga Waskita terdiri dari karyawan tetap yang merupakan karyawan yang ditugaskan dari Induk perusahaan masing-masing member join venture ke anak perusahaan dan karyawan kontrak, yang merupakan karyawan yang dikontrak langsung oleh BUJT PT Utama Marga Waskita.
- c. PT Utama Marga Waskita telah memiliki visi dan misi perusahaan yang merupakan turunan dari visi dan misi perusahaan induknya yaitu PT Utama Karya (Persero) yang mendapatkan penugasan langsung dari Pemerintah berdasarkan Peraturan Presiden no.17 tahun 2014 untuk penugasan penyelesaian tol trans Sumatra.
- d. Organisasi yang dibentuk berupa organisasi pengembang Jalan Tol, dimana dibedakan antara organisasi kantor pusat yang terdiri dari *Board*

*of Director* dan team keuangan, sumber daya manusia dan team teknik dibantu dengan perangkat umum. Organisasi lapangan dipimpin oleh Pimpinan proyek yang bertugas untuk melaksanakan pembangunan proyek dan pengendalian Biaya Mutu dan Waktu.

- e. PT Utama Marga Waskita sebagai Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) sebagai *Project Owner* dan dibantu pengawasan lapangan pekerjaannya oleh Konsultan Pengawasan Teknik. Sedangkan untuk penyedia jasa pelaksana pembangunan proyek oleh Kontraktor.
- f. Dengan posisi sebagai Pemilik proyek maka karyawan BUJT harus memiliki kompetensi tertentu dan inovasi sehingga dapat melakukan pengembangan dan pembangunan proyek. Hal inilah yang nanti akan menjadi dasar penelitian yang lebih detail serta dikaitkan dengan koordinasi dengan vendor, pelaksana konstruksi maupun konsultan yang harus dikoordinir oleh Sumber daya manusia di Badan Usaha Jalan Tol dalam masa pandemi Covid-19 berkaitan dengan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan
- g. PT Utama Marga Waskita memiliki komitmen terhadap Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan yang telah ditetapkan oleh *top management* bukan hanya sebagai kewajiban pemenuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku tapi juga merupakan kepedulian dan tanggung jawab terhadap Keselamatan Kesehatan karyawan baik di Kantor dan Proyek.
- h. Perkembangan Pandemi Covid 19 terjadi sejak awal tahun 2020 sehingga Badan Usaha Jalan Tol baik di kantor pusat maupun di Proyek wajib untuk melaksanakan protokol kesehatan sebagai sarana untuk mencegah

penularan dan penyebaran covid dengan tetap mengedepankan Keselamatan Kesehatan Kerja dengan target *zero accident*. Detailnya akan dijabarkan dalam penelitian yang lebih mendalam.

- i. Terjadi perbedaan dalam pelaksanaan pembangunan konstruksi jalan tol akibat penyebaran Covid-19 yang berkaitan dengan pelaksanaan penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Lingkungan.
- j. Dengan adanya pandemi Covid 19 cukup berpengaruh kelancaran pelaksanaan proyek, seperti diketahui *multiplier effect* dari pembangunan infrastruktur sangatlah luas dari sisi ekonomi. Dengan kondisi ekonomi yang ada dan mengarah kepada pertumbuhan ekonomi yang negatif maka tidak menutup kemungkinan terjadinya krisis ekonomi baik nasional maupun internasional. Perlu dilakukan penelitian terkait kondisi tersebut karena sedikit banyak akan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya baik yang ditingkat kantor maupun proyek, termasuk adanya kemungkinan pemanfaatan proyek untuk penyerapan tenaga kerja lapangan bagi yang terkena PHK dalam bentuk padat karya.
- k. Secara umum kinerja perusahaan BUJT dalam 2 tahun terakhir mulai tahun 2017 sampai dengan 2018 cukup baik dan tumbuh dari penjualan maupun labanya. Kinerja ini akan menjadi tolok ukur dari keberhasilan sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Dengan berdasarkan pada grand observasi di atas maka peneliti dalam hal ini dapat memberikan sedikit gambaran dan sebagai kesimpulan awal atau hipotesis sebagai berikut: BUJT PT Utama Marga Waskita yang merupakan patungan antara 3 perusahaan BUMN dengan

kewajiban menyelesaikan jalan tol sepanjang 143,5 Km untuk total penyelesaian kedepan terkendala adanya pandemi Covid-19 dengan mengutamakan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan. Perlu dilakukan inovasi dari Sumber daya manusia agar dapat adaptif terhadap perubahan lingkungan yang ada. Apa upaya dan bagaimana proses yang akan dilakukan untuk dapat berkelanjutan akan menjadi obyek dari penelitian ini.

Dengan alur sebagai berikut:

**Visi/Misi → Organisasi → Pelaksanaan → manajerial → Perubahan Lingkungan → Inovasi dan kompetensi SDM → Adaptif → berkelanjutan (Survival).**

Terkait hasil penelitian awal tersebut maka peneliti menetapkan fokus dan subfokus yang menjadi tolok ukur dalam pelaksanaan penelitian kualitatif berbentuk Studi kasus ini, sehingga nantinya dapat dijadikan model konseptual sebagai Novelty dengan kondisi khusus yang kedepan dapat digunakan sebagai contoh dan pemecahan masalah sehingga bermanfaat bagi lingkungan dan pembangunan nasional.

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Fokus dari penelitian studi kasus ini adalah menganalisis manajemen sumber daya manusia di perusahaan pengembang jalan tol dengan mengambil studi kasus pada Join Venture PT Utama Marga Waskita dalam kondisi pandemi Covid-19 untuk mewujudkan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L) yang bertujuan mendapatkan model konseptual yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia Keselamatan Kesehatan Kerja dan

Lingkungan pada perusahaan pengembang jalan tol. Dengan sub fokus yang diteliti meliputi:

1. Pelaksanaan penerapan Sistem Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan sebelum dan sesudah adanya pandemic Covid-19.

Permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan sebelum dan adanya pandemi Covid-19 saat ini terdapat beberapa perbedaan yang harus dihadapi dan ditangani.

Pada kondisi pandemi Covid 19 sejak penyebaran virus sangat berpengaruh pada perusahaan dan dalam pelaksanaan pekerjaan di lapangan mempengaruhi penerapan K3L di BUJT dimana perusahaan juga harus melakukan antisipasi pencegahan agar Pandemi Covid-19 tidak semakin menyebar meluas dan berlangsung lama.

2. Pengelolaan Kompetensi SDM bidang K3L

Untuk mewujudkan Sistem Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan diperlukan pengelolaan SDM bidang K3L dari BUJT dan Induk *Share Holder* dengan peningkatan kompetensi agar tujuan yang akan dicapai dan target bidang K3L terpenuhi pada masa pandemic Covid-19.

3. Inovasi BUJT pada bidang K3L dalam mengatasi tantangan permasalahan

Dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi khususnya perubahan yang diakibatkan oleh kondisi eksternal, maka mutlak diperlukan inovasi dari sumber daya manusia perusahaan untuk mendapatkan *problem solving* atau pemecahan masalah yang timbul, semakin tinggi kemampuan inovatif sumber daya manusianya maka akan semakin mudah pula perusahaan tersebut beradaptasi terhadap kondisi yang ada dan diharapkan dapat mencapai target BUJT.

#### 4. Hasil Kinerja BUJT dalam 2 tahun terakhir

Dalam masa konstruksi ini, hasil kinerja perusahaan dapat dilihat dari data progress atau kemajuan konstruksi lapangan. Terdapat target-target yang harus dicapai berdasarkan schedule pekerjaan proyek baik pembangunan konstruksi maupun pembebasan lahan dengan berbagai macam dinamika permasalahan yang mempengaruhi pelaksanaan proyek. Oleh karenanya diperlukan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan, karena 70% pengelolaan perusahaan ada di tangan sumber daya manusia. Sub fokus ini akan sangat bermanfaat untuk digunakan mengambil kesimpulan terhadap proses yang berlangsung dalam penelitian terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dan pencapaian kinerja perusahaan.

#### **C. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini mengarah pada permasalahan terkait pengelolaan sumber daya manusia untuk mewujudkan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan pada *join venture* Badan Usaha Jalan Tol dalam kondisi pandemi Covid-19 dan dikaitkan dengan sub fokus yang diteliti yaitu meliputi:

1. Bagaimana Pelaksanaan penerapan Sistem Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan sebelum dan pengaruhnya sesudah adanya pandemic Covid-19.
2. Bagaimana pengelolaan kompetensi SDM bidang K3L untuk mencapai tujuan perusahaan dan target baik dari BUJT dan Induk Share Horlder
3. Apa yang menjadi pemicu memunculkan inovasi BUJT pada bidang K3L dalam mengatasi tantangan permasalahan agar dapat menganalisa

permasalahan yang timbul terhadap kondisi yang ada sehingga bisa memunculkan *solving problem* untuk pencapaian target BUJT

4. Bagaimana hasil kinerja BUJT dalam 2 tahun terakhir berdasarkan progres pengadaan Lahan dan konstruksi, apa yang telah dilakukan untuk peningkatan kinerja perusahaan dan bagaimana proses yang berlangsung terkait dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Keempat hal tersebut akan menjadi bahasan dalam penelitian disertasi ini dan merupakan satu kesatuan bagian yang harus terjawab dalam penelitian ini dalam rangka mendapatkan model konseptual dalam mewujudkan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan untuk pencapaian visi dan misi perusahaan dalam kondisi pandemi covid 19 dan krisis ekonomi, sehingga perusahaan tetap dapat mencapai target yang dituju.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengelolaan manajemen sumber daya manusia di Proyek Pembangunan Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat dapat dijalankan sesuai target walaupun dalam masa situasi pandemi covid-19 yang masih terus belum berakhir saat ini dan berdasarkan data yang ada menunjukkan peningkatan terkonfirmasi covid-19 makin bertambah dari hari ke hari, disamping adanya krisis ekonomi yang melanda dalam negeri maupun luar negeri. Oleh karena itu diperlukan rekomendasi sesuai rumusan masalah penelitian dan manajemen yang tepat untuk sistem sumber daya manusia dalam pelaksanaan penyelesaian serta

keberlangsungan bisnis perusahaan. Sehingga didapat gambaran bagaimana protokol kesehatan dilaksanakan di lingkungan proyek, serta bagaimana Sumber Daya Manusia bisa survival dan berinovasi dalam kondisi yang terjadi, upaya-upaya apa yang dapat dilakukan untuk tetap dapat mencapai target penyelesaian proyek.

Dengan kontrol hasil terhadap kinerja perusahaan yang terukur dari ukuran waktu yang tersedia berdasarkan audit independen maka dapat kita ketahui apakah upaya-upaya yang telah dilakukan dapat berhasil guna dan tepat sasaran dengan berdasar pada studi kasus dimaksud, berdasarkan sub fokus penelitian yang telah ditetapkan.

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Kegunaan penelitian ini akan menjadi solusi yang diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dilingkungan proyek dengan tetap fokus pada target yang telah ditetapkan namun harus bisa beradaptasi dalam kondisi pandemi Covid 19 yang menyebar di seluruh dunia, serta dalam kondisi krisis ekonomi yang terjadi baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Penelitian menjadi sangat signifikan dimana penelitian ini merupakan studi kasus di lingkungan proyek pembangunan Jalan Tol dari Kuala Tanjung-Tebing Tinggi-Parapat sepanjang 143,5 Kilometer dengan penyelesaian awal dari KualaTanjung-Tebing Tinggi – Serbelawan sepanjang 98,5 KM. Studi kasus yang menarik dalam hal ini adalah mencari fakta bagaimana solusi yang dikembangkan dalam rangka penyelesaian proyek dalam kondisi pandemi dan krisis ekonomi terhadap target yang telah ditetapkan. Menjadi hal yang sangat menarik untuk menjadi contoh ke depan bila menghadapi kondisi yang sama. Dan

hal ini belum pernah terjadi dimana pengaruh negatif sangat kompleks dan merupakan kasus yang menjadikan dilema antara masalah kesehatan dan masalah ekonomi, mana yang harus didahulukan. Kebijakan dan kecermatan penyelesaian permasalahan akan menjadi dasar utama dalam penyelesaian masalah tersebut.

#### **F. Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)**

Keunikan penelitian ini adalah “Mengembangkan kerangka teoritik yang dibangun dengan model konseptual Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk mewujudkan K3L di perusahaan pengembang Jalan Tol yang berbasis pada integrasi organisasi yang fokus pada penerapan K3L, kompetensi dan inovasi pada masa pandemi Covid 19 dengan menerapkan protokol kesehatan, untuk mendapatkan hasil kinerja yang optimum untuk perusahaan dan penyelesaian proyek”.

Dalam hal ini baru pertama kali terjadi dalam dunia infrastruktur bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dalam kondisi pandemik yang menyeluruh di seluruh dunia dan khususnya di Negara Indonesia. Kondisi ini tentu saja akan sangat berbeda bila pelaksanaan konstruksi dilakukan dalam kondisi yang normal tanpa kendala pandemi. Hal yang khusus inilah menjadi suatu yang baru dalam penelitian ini. Kita perlu memahami dan mengetahui dengan benar bagaimana pekerjaan tetap bisa dijalankan dalam rangka mengejar skedul pekerjaan terhadap target yang diperlukan, bagaimana pengaruh pandemi itu sendiri terhadap keberlangsungan proyek dan bagaimana protokol kesehatan yang dijalankan di lingkungan proyek agar dapat mengantisipasi berkembang biaknya wabah pandemi tersebut. Dengan kebaruan penelitian ini tentunya akan

dapat menjadi contoh ke depan bila terjadi lagi hal serupa baik bentuk pandemi ataupun endemic lokal di suatu daerah tertentu.

## **G. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi penelitian ini berfungsi sebagai filter dalam memformulasikan produk keilmuan baik dalam tataran akademis, maupun praktis. Kontribusi inilah yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk sebuah disertasi pada program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta dengan judul **“Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Mewujudkan Keselamatan Kesehatan Kerja Dan Lingkungan (K3L) Di Masa Pandemi Covid-19 (Kasus Pada Perusahaan Pengembang Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat)**. Beberapa kontribusi hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1. Kontribusi Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif pada kajian Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Mewujudkan Keselamatan Kesehatan Kerja Dan Lingkungan (K3L) Di Masa Pandemi Covid-19 (Kasus Pada Perusahaan Pengembang Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat), antara lain:

- a. Hasil penelitian dapat dikontribusikan bagi pengembangan keilmuan berdasarkan kaidah-kaidah Manajemen SDM, khususnya terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Mewujudkan Keselamatan Kesehatan Kerja Dan Lingkungan (K3L) Di Masa Pandemi Covid-19 (Kasus Pada Perusahaan Pengembang Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat).

- b. Hasil penelitian sebagai bahan referensi peneliti lainnya dalam kajian terkait pengelolaan sumber daya manusia untuk mewujudkan K3L di masa pandemic covid 19.
- c. Hasil penelitian ini sebagai khazanah ilmu pengetahuan Manajemen SDM khususnya dalam Pengelolaan SDM untuk mewujudkan K3L di masa pandemic covid 19.
- d. Hasil penelitian memberikan sumbangsih terhadap khazanah ilmu pengetahuan tentang perubahan organisasi dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia untuk mewujudkan K3L di masa pandemic covid 19 dalam bidang konstruksi.
- e. Hasil penelitian dapat membantu kajian dalam pemecahan masalah tentang tantangan pengelolaan SDM untuk mewujudkan K3L di masa pandemic covid 19 maupun di masa yang akan datang.

## **2. Kontribusi Praktis**

Penelitian ini diharapkan menghasilkan rumusan bahan rekomendasi untuk Perusahaan Pengembang Jalan Tol Ruas Kuala Tanjung – Tebing Tinggi – Parapat dalam kaitannya pengelolaan SDM untuk mewujudkan K3L di masa yang akan datang, antara lain:

- a. Hasil penelitian sebagai bahan perbaikan dalam upaya mengembangkan pengelolaan SDM dalam menerapkan K3L di bidang konstruksi.
- b. Hasil penelitian sebagai tindak lanjut dalam pengelolaan SDM sebelum masa pandemic covid 19
- c. Hasil penelitian sebagai acuan pelaksanaan pengelolaan SDM di masa pandemic

- d. Hasil penelitian sebagai acuan dalam menyusun program pengelolaan SDM di masa yang akan datang.
- e. Hasil penelitian membangun teori baru terkait pengelolaan SDM di masa pandemic covid 19.

