

Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Membangun Iklim Keselamatan yang Efektif: Sebuah Tinjauan Sistematis Model Konseptual

Louis Sonna Martuah Purba*, Zulkifli Djunaidi

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: louispurba1@gmail.com*

Keywords:

*transformational leadership;
safety climate;
systematic review;
PRISMA;
conceptual model*

Abstract

Workplace accidents still place a heavy human and economic toll on industries around the world. Among the antecedents that shape safety climate, leadership style has attracted growing scholarly attention. Transformational leadership in particular looks promising, but how each of its four dimensions builds safety climate, and what mechanisms lie in between, remains scattered across studies. This review brings together empirical and conceptual evidence on the link between transformational leadership and occupational safety climate, traces the dominant mediators and moderators, and offers an integrated conceptual model. We then applied thematic synthesis, conceptual mapping, and comparative analysis. The four transformational dimensions did not contribute equally. Inspirational motivation and idealized influence showed the strongest and most repeatable links to safety climate, while individualized consideration and intellectual stimulation worked more selectively. Three mediators recurred across studies—safety communication, trust, and safety motivation—while organizational culture, workload, and production pressure moderated the relationship. In industries with intense production demands, leadership effects weakened noticeably. Transformational leadership influences safety climate, but the size of that influence depends on context. The proposed model offers a path for further empirical testing and for designing leadership-based safety interventions, especially in Indonesia's high-hazard sectors.

Kata Kunci:

kepemimpinan transformasional;
iklim keselamatan;
tinjauan sistematis;
PRISMA;
model konseptual

Abstrak

Cedera kerja masih menimbulkan beban besar bagi pekerja dan perusahaan di banyak negara. Di antara faktor yang membentuk iklim keselamatan, gaya kepemimpinan kian menarik perhatian peneliti. Kepemimpinan transformasional dinilai paling relevan, tetapi bagaimana keempat dimensinya membangun iklim keselamatan, dan apa saja jembatan di antaranya, masih tersebar di banyak studi tanpa kerangka pemersatu. Tinjauan ini merangkum bukti empiris maupun konseptual tentang hubungan kepemimpinan transformasional dengan iklim keselamatan, mengenali variabel mediasi dan moderasi yang dominan, lalu menawarkan model konseptual yang utuh. Analisis dilakukan melalui sintesis tematik, pemetaan konseptual, dan analisis komparatif. Empat dimensi transformasional tidak memberi pengaruh setara. Inspirational motivation dan idealized influence menunjukkan asosiasi paling kuat dan paling sering

berulang, sedangkan individualized consideration dan intellectual stimulation cenderung selektif tergantung konteks. Tiga mediator berulang muncul: komunikasi keselamatan, kepercayaan, dan motivasi keselamatan. Adapun budaya organisasi, beban kerja, dan tekanan produksi berperan memoderasi hubungan. Pada industri dengan tekanan produksi tinggi, pengaruh kepemimpinan terlihat melemah. Kepemimpinan transformasional ikut membentuk iklim keselamatan, tetapi besar pengaruhnya bergantung pada konteks. Model konseptual yang diajukan membuka jalan bagi pengujian empiris lanjutan sekaligus menjadi acuan rancangan intervensi K3 berbasis kepemimpinan, khususnya di sektor berisiko tinggi di Indonesia.

PENDAHULUAN

Pekerjaan modern selalu membawa risiko, dan risiko itu tidak pernah hilang sepenuhnya. Laporan International Labour Organization (ILO, 2023) mencatat sekitar 2,9 juta kematian akibat kerja per tahun di seluruh dunia. Kombinasi kecelakaan dan penyakit akibat kerja menghilangkan kurang lebih 4% produk domestik bruto global setiap tahun, dengan konsentrasi paling besar di sektor pengolahan, konstruksi, pertambangan, dan transportasi (Hämäläinen et al., 2017). Indonesia tidak luput dari pola ini. BPJS Ketenagakerjaan menerima ratusan ribu klaim setiap tahun, sebagian besar bersumber dari industri manufaktur. Angka tersebut menyiratkan satu hal sederhana: rekayasa teknis dan rambu administrasi tidak cukup jika sisi perilaku dan organisasinya dibiarkan apa adanya.

Di sinilah konsep iklim keselamatan (safety climate) bekerja. Zohar (1980) mengenalkan istilah ini sebagai persepsi bersama pekerja terhadap prioritas keselamatan yang sebenarnya dipraktikkan manajemen. Tiga dekade riset setelahnya menunjukkan iklim keselamatan sebagai prediktor handal bagi perilaku patuh, perilaku partisipatif, kejadian nyaris cedera, hingga angka cedera yang tercatat (Christian et al., 2009; Neal & Griffin, 2006; Zohar, 2010). Meta-analisis Christian et al. (2009) terhadap 90 studi menempatkan iklim keselamatan di posisi teratas dibanding faktor personal seperti kepribadian atau pengetahuan keselamatan. Implikasinya jelas: intervensi yang menyentuh persepsi kolektif berdampak lebih besar daripada intervensi yang sekadar mengubah individu satu per satu.

Pertanyaan berikutnya, siapa yang paling memengaruhi persepsi kolektif itu? Jawabannya kerap mengarah pada pemimpin. Bass dan Avolio (1994) merumuskan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempatnya cocok untuk membentuk iklim keselamatan karena bekerja melalui nilai, motivasi, dan kepercayaan, bukan sekadar reward-punishment (Bass & Riggio, 2006). Barling et al. (2002) lalu mempertajam konsep ini dengan istilah safety-specific transformational leadership, yakni perilaku transformasional yang khusus diarahkan pada urusan keselamatan.

Sederet studi empiris memang menemukan hubungan positif antara dua konstruk ini di banyak sektor. Kelloway et al. (2006) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan keselamatan, lalu Mullen dan Kelloway (2009) memverifikasinya secara longitudinal melalui intervensi pelatihan kepemimpinan. Meta-analisis terbaru oleh Clarke (2013) menyimpulkan ada efek sedang hingga kuat dari kepemimpinan transformasional terhadap iklim keselamatan dan perilaku partisipatif, dengan

koefisien yang lebih besar saat perilaku itu diarahkan langsung pada keselamatan. Pola serupa terlihat pada studi Smith et al. (2016) di kalangan petugas pemadam kebakaran dan studi within-person Inness et al. (2010) terhadap pekerja yang melayani dua atasan berbeda.

Walau bukti berlimpah, ada beberapa rongga (research gap) yang belum tertutup. Pertama, hubungan antara tiap dimensi transformasional dengan dimensi-dimensi iklim keselamatan jarang dipetakan secara rinci, sehingga kontribusi spesifik tiap dimensi belum jernih. Kedua, variabel jembatan seperti komunikasi keselamatan, kepercayaan, dan motivasi keselamatan—juga variabel pengubah seperti budaya organisasi, beban kerja, dan tekanan produksi—cenderung diuji satu per satu pada studi tersendiri, belum dirakit dalam satu kerangka. Ketiga, mayoritas literatur datang dari konteks negara maju, sementara studi Indonesia lebih banyak mengkaji iklim keselamatan secara deskriptif tanpa menelusuri peran kepemimpinan transformasional sebagai prediktor. Tinjauan sistematis dengan luaran model konseptual diperlukan untuk menutup rongga-rongga ini sekaligus.

Atas dasar itu, studi ini memiliki tiga tujuan yang dirumuskan singkat dan tajam: (1) merangkum bukti pengaruh keempat dimensi kepemimpinan transformasional terhadap iklim keselamatan; (2) mengenali variabel mediasi dan moderasi yang menonjol; dan (3) menyusun model konseptual terintegrasi yang siap menjadi pijakan pengembangan teori maupun rancangan intervensi K3 berbasis kepemimpinan.

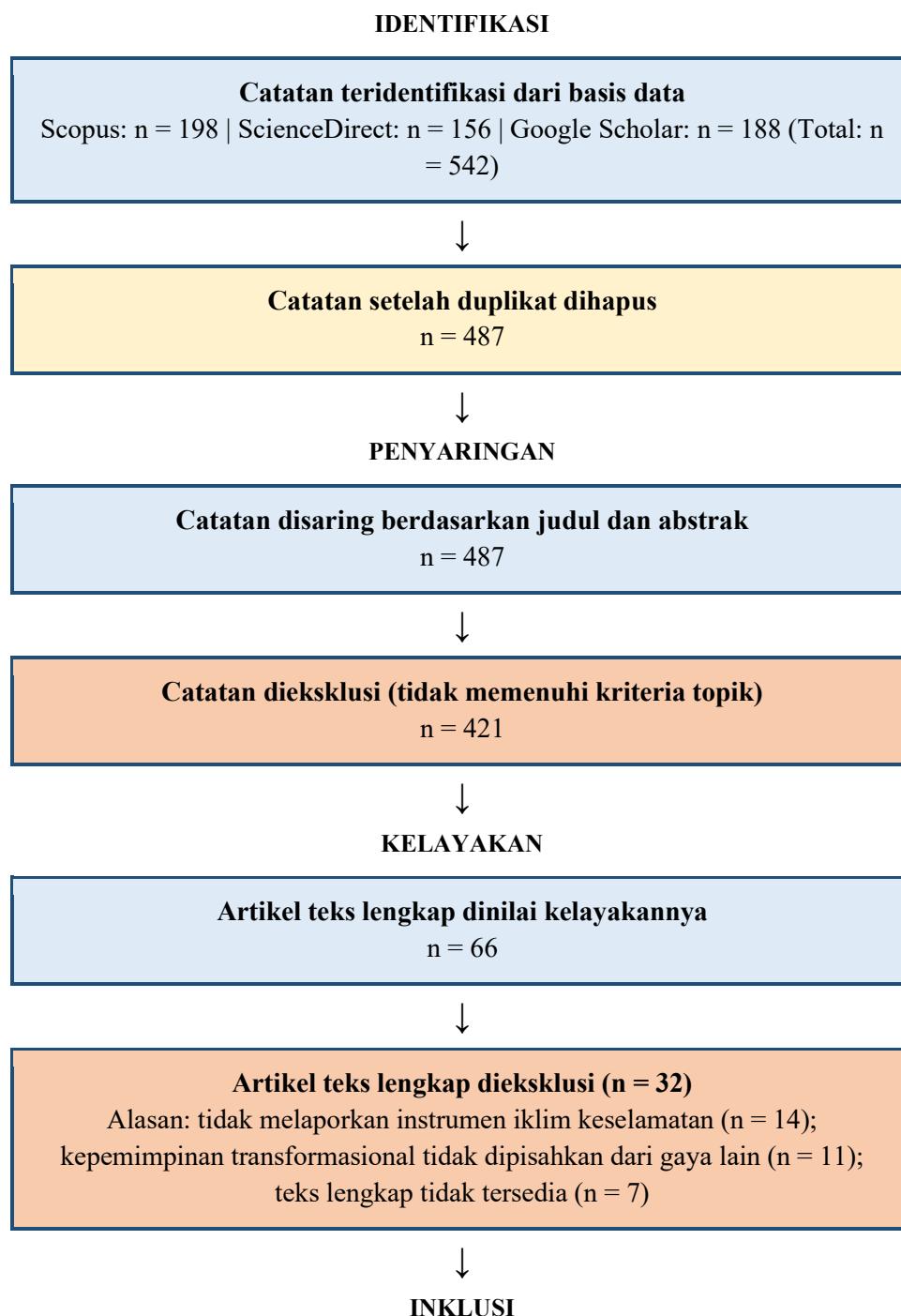
METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan rancangan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada panduan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020 oleh Page et al. (2021). Pemilihan SLR berangkat dari kebutuhan menyintesis bukti yang tersebar secara transparan, dapat direplikasi, dan minim bias. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi Snyder (2019) bagi studi yang berorientasi pada agregasi tema, bukan sekadar penghitungan ulang efek.

Penelusuran dilakukan pada tiga basis data: Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar, dengan rentang publikasi 2014 hingga 2024. Frasa pencarian dirancang menggunakan operator Boolean yang menggabungkan dua konsep inti, yaitu ("transformational leadership" OR "safety leadership" OR "safety-specific transformational leadership") AND ("safety climate" OR "safety culture" OR "iklim keselamatan"). Pencarian diarahkan pada bidang judul, abstrak, serta kata kunci. Untuk melengkapi temuan basis data, peneliti melakukan snowballing pada daftar pustaka artikel kunci agar publikasi relevan yang belum terindeks ikut terjaring.

Artikel layak masuk apabila: (1) merupakan artikel asli atau tinjauan sistematis yang menelaah hubungan kepemimpinan transformasional dengan iklim keselamatan; (2) terbit pada jurnal peer-reviewed atau prosiding konferensi terindeks; (3) dipublikasikan pada 2014–2024; (4) berbahasa Inggris atau Indonesia; dan (5) tersedia dalam teks lengkap. Sebaliknya, artikel disingkirkan jika: (1) berupa editorial, surat kepada editor, atau ringkasan tanpa data primer; (2) hanya membahas iklim keselamatan tanpa menyinggung gaya kepemimpinan transformasional; (3) hanya membahas kepemimpinan transformasional tanpa luaran iklim keselamatan; (4) merupakan duplikat dari studi yang sama; atau (5) memiliki kualitas metodologis rendah, misalnya tidak melaporkan ukuran sampel, instrumen, atau analisis statistik dengan memadai.

Seleksi berjalan melalui empat tahap PRISMA, yaitu identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi, sebagaimana terlihat pada Gambar 1. Pencarian awal menjangkit 542 catatan: 198 dari Scopus, 156 dari ScienceDirect, dan 188 dari Google Scholar. Setelah duplikat dieliminasi sebanyak 55, peneliti menyaring 487 catatan berdasarkan judul dan abstrak. Sebanyak 421 catatan tersingkir karena tidak menyentuh topik penelitian. Tahap berikutnya menilai 66 artikel pada teks lengkap. Sebanyak 32 artikel dieksklusi pada tahap ini dengan alasan terdokumentasi, antara lain karena instrumen iklim keselamatan tidak dilaporkan eksplisit, kepemimpinan transformasional tidak dipisahkan dari gaya transaksional, atau teks lengkap tidak tersedia. Pada akhir proses, 34 studi lolos sebagai dasar sintesis.



Studi termasuk dalam sintesis akhir

n = 34

Diadaptasi dari pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Gambar 1. Diagram Alir PRISMA Proses Seleksi Studi

Peneliti memakai formulir ekstraksi terstruktur untuk merekam identitas studi (penulis, tahun, negara), desain penelitian, ukuran sampel, sektor industri, instrumen pengukuran kepemimpinan transformasional, instrumen iklim keselamatan, variabel mediasi atau moderasi yang diuji, serta temuan utama. Dua reviewer independen melakukan ekstraksi pada 20% artikel untuk menguji konsistensi. Kappa Cohen sebesar 0,86 menandai kesepakatan substansial. Perbedaan kecil diselesaikan lewat diskusi konsensus, bukan voting.

Analisis berjalan dalam tiga lapis yang saling melengkapi. Lapis pertama adalah sintesis tematik (thematic synthesis) ala Thomas dan Harden (2008), yang menapis tema lintas studi melalui pengodean baris demi baris, pengelompokan menjadi tema deskriptif, lalu pengembangan menjadi tema analitis. Lapis kedua adalah pemetaan konseptual (conceptual mapping), digunakan untuk menggambarkan keterhubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan dimensi iklim keselamatan beserta jembatan dan pengubahnya. Lapis ketiga adalah analisis komparatif (comparative analysis), dipakai untuk menelaah pola konsistensi dan inkonsistensi temuan lintas sektor, lintas instrumen, dan lintas konteks geografis.

Kualitas tiap studi dinilai dengan Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) versi 2018 (Hong et al., 2018). Instrumen ini fleksibel terhadap beragam desain, mulai dari kuantitatif deskriptif, kuantitatif analitik, hingga kualitatif. Tiap studi memperoleh skor pada lima butir penilaian sesuai jenis desainnya, lalu dikategorikan berkualitas tinggi, sedang, atau rendah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tiga puluh empat studi yang terpilih tersebar pada empat klaster industri: konstruksi (n = 11), manufaktur dan kimia (n = 9), kesehatan dan rumah sakit (n = 7), serta transportasi dan logistik (n = 7). Sebanyak 22 studi memakai desain cross-sectional kuantitatif, 5 studi longitudinal, 4 studi kualitatif, dan 3 studi mixed methods. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versi 5X paling lazim dipakai untuk mengukur kepemimpinan transformasional (n = 19), disusul skala safety-specific transformational leadership (n = 9). Untuk iklim keselamatan, Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50) terbukti paling populer (n = 14), kemudian skala Zohar (n = 8), dan skala adaptasi konteks lokal (n = 12). Tabel 1 menyajikan ringkasan karakteristik studi.

Tabel 1. Ringkasan Karakteristik Studi yang Disertakan (n = 34)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Sektor Industri	Konstruksi	11	32,4
	Manufaktur dan kimia	9	26,5
	Kesehatan dan rumah sakit	7	20,6

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Desain Penelitian	Transportasi dan logistik	7	20,6
	Cross-sectional kuantitatif	22	64,7
	Longitudinal	5	14,7
	Kualitatif	4	11,8
	Mixed methods	3	8,8
Instrumen Kepemimpinan	MLQ 5X	19	55,9
	Safety-specific TL scale	9	26,5
	Adaptasi lokal	6	17,6
Instrumen Iklim Keselamatan	NOSACQ-50	14	41,2
	Skala Zohar	8	23,5
	Skala adaptasi lokal	12	35,3

Sumber: Hasil ekstraksi data peneliti.

Sintesis tematik menemukan bahwa keempat dimensi tidak bekerja seragam. Inspirational motivation tampil paling sering signifikan, yakni pada 30 dari 34 studi. Pemimpin yang menyampaikan visi keselamatan secara membangkitkan, mengaitkan target zero accident dengan nilai personal pekerja, dan menumbuhkan kebanggaan atas kinerja K3 berhasil mengangkat persepsi prioritas keselamatan manajemen di mata bawahan (Mullen & Kelloway, 2009; Smith et al., 2016). Efek ini paling kentara di konstruksi dan manufaktur, dua sektor yang sehari-harinya menghadapi gesekan antara tujuan keselamatan dan tekanan produksi.

Idealized influence berada di posisi kedua dengan signifikansi pada 28 dari 34 studi. Dimensi ini bekerja melalui pemodelan perilaku. Ketika pemimpin tidak pernah absen mengenakan APD, mematuhi prosedur, dan menahan diri dari pintas-pintas demi target, perilaku itu diserap bawahan sebagai norma kerja. Kelloway et al. (2006) menyebut mekanisme tersebut role-modeling effect, dan menyebutnya sebagai salah satu jalur pembentukan iklim keselamatan paling ampuh. Pengaruh dimensi ini terasa paling kuat di manufaktur dan transportasi, dua sektor yang sangat mengandalkan keteladanan supervisor lini.

Intellectual stimulation memberikan dampak sedang, signifikan pada 22 dari 34 studi. Dimensi ini mendorong karyawan berpikir kritis terhadap praktik keselamatan, mengusulkan revisi SOP, dan melaporkan kondisi tidak aman tanpa rasa segan. Dampaknya terutama terbaca pada dimensi pemberdayaan keselamatan, komunikasi terbuka, dan budaya pelaporan (Inness et al., 2010). Namun, di lingkungan dengan hierarki yang kaku, inisiatif dari bawah ke atas sulit tumbuh sehingga dampak dimensi ini meredup.

Individualized consideration tampil pada 19 dari 34 studi dengan pengaruh yang selektif. Dimensi ini lebih kuat menyentuh kepercayaan terhadap rekan kerja, persepsi keadilan keselamatan, serta komitmen keselamatan individu, tetapi efek agregatnya pada iklim keselamatan secara umum tidak setajam tiga dimensi lain. Tabel 2 meringkas pola tersebut.

Tabel 2. Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Keselamatan

Dimensi	Studi yang Melaporkan Signifikansi	Kekuatan Asosiasi	Dimensi Iklim Keselamatan yang Paling Terpengaruh
Inspirational Motivation	30/34 (88,2%)	Kuat	Prioritas keselamatan manajemen; komitmen keselamatan pekerja
Idealized Influence	28/34 (82,4%)	Kuat	Kepercayaan terhadap sistem; komitmen manajemen
Intellectual Stimulation	22/34 (64,7%)	Sedang	Pemberdayaan keselamatan; komunikasi dan pembelajaran
Individualized Consideration	19/34 (55,9%)	Sedang	Keadilan keselamatan; kepercayaan terhadap rekan kerja

Sumber: Hasil sintesis tematik dari 34 studi.

Tiga variabel mediasi muncul berulang di seluruh studi. Komunikasi keselamatan (safety communication) menjadi mediator pada 14 studi. Pemimpin transformasional mendorong komunikasi dua arah, dengar pendapat keselamatan secara rutin, dan kanal pelaporan kondisi tidak aman tanpa ancaman hukuman. Mekanisme ini cocok dengan model Hofmann et al. (2003) yang menempatkan komunikasi sebagai jalur penerjemahan nilai pemimpin menjadi persepsi iklim. Mediator kedua adalah kepercayaan keselamatan (safety trust) yang muncul pada 12 studi. Conchie dan Donald (2009) menunjukkan bahwa kepercayaan spesifik keselamatan memperbesar pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku citizenship K3. Mediator ketiga adalah motivasi keselamatan (safety motivation) yang muncul pada 10 studi, selaras dengan model Neal dan Griffin (2006) yang menempatkan motivasi sebagai jalur antara antara iklim dan perilaku.

Tiga variabel moderasi juga muncul berulang. Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada 11 studi. Pada organisasi dengan budaya yang sudah menempatkan keselamatan sebagai nilai inti, pengaruh pemimpin transformasional terasa cepat dan kuat. Sebaliknya, pada organisasi yang acuh, pemimpin justru menabrak resistensi sistemik. Beban kerja menjadi moderator negatif pada 8 studi. Saat beban kerja melampaui batas wajar, pekerja kerap mengorbankan prosedur demi menyelesaikan target. Tekanan produksi tampil sebagai moderator negatif pada 9 studi, dengan dampak paling tajam di sektor manufaktur otomotif dan konstruksi proyek. Pada kondisi tersebut, pesan keselamatan yang disampaikan pemimpin terdesak oleh tuntutan praktis di lapangan.

Konsistensi dan Inkonsistensi Lintas Studi

Temuan tinjauan ini sejalan dengan kepustakaan internasional yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai antesedan kuat iklim keselamatan. Konsistensi pengaruh inspirational motivation dan idealized influence senapas dengan meta-analisis Clarke (2013) yang melaporkan rerata $r = 0,49$ untuk kedua dimensi. Studi longitudinal Mullen dan Kelloway (2009) menjadi konfirmasi terkuat berikutnya. Setelah enam bulan pelatihan kepemimpinan transformasional, skor iklim keselamatan kelompok intervensi naik bermakna

dibanding kelompok kontrol. Pola sama terbaca di sektor konstruksi, manufaktur, dan kesehatan.

Walau begitu, beberapa inkonsistensi tetap muncul. Studi pada sektor pertambangan dan minyak gas tidak menemukan efek bermakna dari intellectual stimulation, yang diduga terkait struktur hierarkis dan kultur militeristik sektor tersebut sehingga ekspresi inisiatif pekerja lini bawah tertahan (Conchie & Donald, 2009). Individualized consideration berpengaruh besar pada layanan kesehatan tetapi melemah di lingkungan shift industri besar yang menyulitkan kontak personal antara pemimpin dan pekerja. Studi-studi di Asia Tenggara melaporkan efek transformasional yang lebih moderat dibanding studi di Eropa Utara. Penjelasanannya diduga terletak pada dimensi power distance yang membuat bawahan kurang responsif terhadap ajakan visi kolektif (Hofstede et al., 2010).

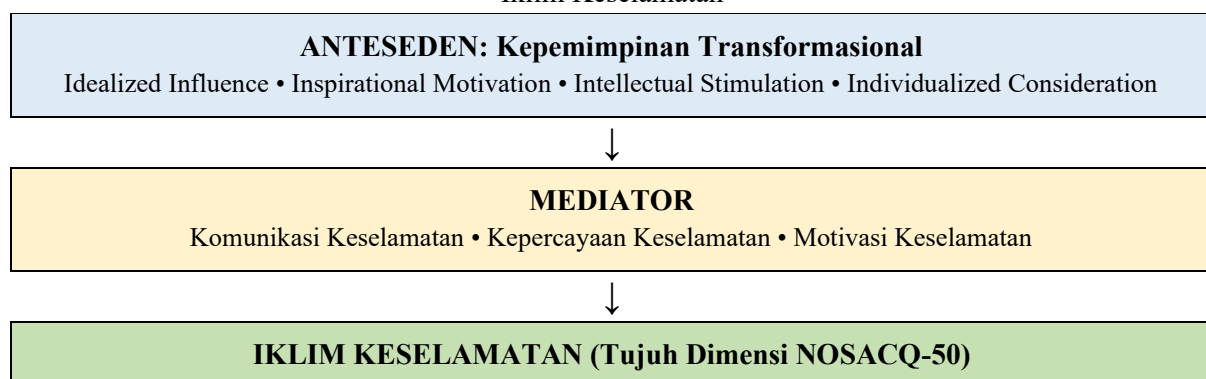
Critical Comparison dengan Studi Indonesia

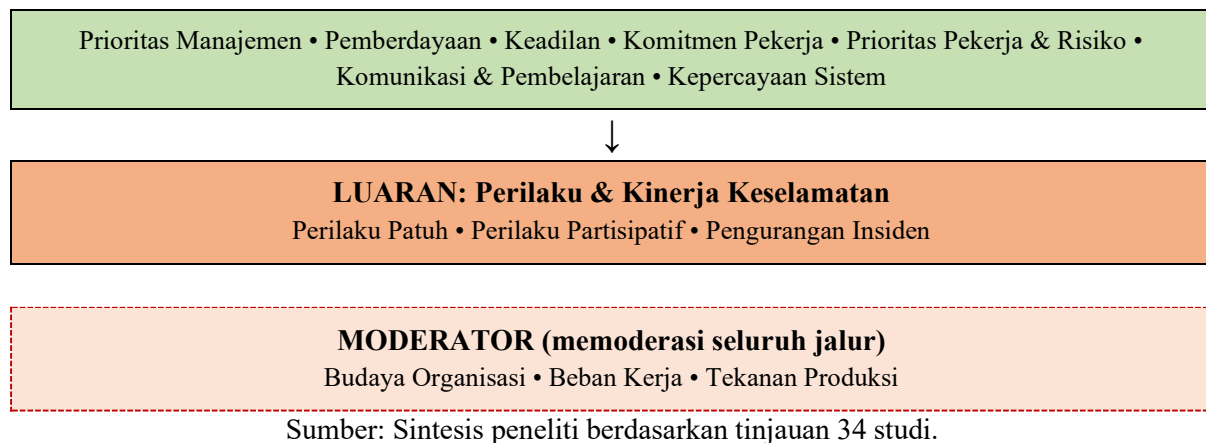
Dibandingkan dengan literatur internasional, studi di Indonesia menampakkan tiga perbedaan. Pertama, studi domestik mayoritas mengukur iklim keselamatan dengan NOSACQ-50 tanpa mengaitkannya secara eksplisit dengan kepemimpinan transformasional sebagai prediktor. Jalur kausal pun tetap tersamar. Suwignjo (2015) menjadi salah satu pengecualian yang menguji korelasi antara motivasi inspirasional dan pengaruh idealisasi dengan iklim keselamatan pasien. Kedua, alat ukur kepemimpinan di studi Indonesia sering kali tidak memisahkan kepemimpinan transformasional dari kepemimpinan transaksional, sehingga estimasi efeknya rentan tercampur. Ketiga, studi Indonesia umumnya belum menguji peran mediasi dan moderasi, sehingga sintesis lintas konteks sulit dilakukan.

Model Konseptual Terintegrasi

Sintesis tematik, pemetaan konseptual, dan analisis komparatif berujung pada model konseptual yang disajikan dalam Gambar 2. Model menempatkan empat dimensi kepemimpinan transformasional sebagai anteseden utama yang memengaruhi tujuh dimensi iklim keselamatan NOSACQ-50. Pengaruh tersebut dimediasi oleh tiga jalur paralel: komunikasi keselamatan, kepercayaan keselamatan, dan motivasi keselamatan. Adapun budaya organisasi, beban kerja, dan tekanan produksi memoderasi kekuatan hubungan. Iklim keselamatan kemudian memprediksi perilaku dan kinerja keselamatan, sebagaimana dirumuskan Neal dan Griffin (2006).

Gambar 2. Model Konseptual Terintegrasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Keselamatan





Model tersebut dapat diturunkan menjadi tujuh proposisi penelitian. Proposisi 1 menyatakan bahwa inspirational motivation dan idealized influence memberi kontribusi paling besar pada dimensi prioritas manajemen dan komitmen pekerja. Proposisi 2 menempatkan komunikasi keselamatan sebagai mediator utama jalur dari kepemimpinan transformasional ke dimensi pemberdayaan dan pembelajaran. Proposisi 3 menyatakan kepercayaan keselamatan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap dimensi keadilan dan kepercayaan sistem. Proposisi 4 mendudukkan motivasi keselamatan sebagai mediator menuju komitmen pekerja. Proposisi 5–7 menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat seluruh jalur, sementara beban kerja dan tekanan produksi melemahkannya. Ketujuh proposisi ini terbuka untuk diuji empiris melalui survei cross-sectional, kuasi-eksperimen, maupun studi longitudinal.

Implikasi Teoritis

Tinjauan ini menyumbang tiga hal pada perkembangan teori. Pertama, kerangka safety-specific transformational leadership dari Barling et al. (2002) diperluas dengan analisis kekuatan relatif tiap dimensi, sebuah perspektif yang kerap luput dari literatur. Kedua, model yang merangkum mediator dan moderator dalam satu kerangka menjawab perdebatan tentang efek langsung versus tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap iklim keselamatan. Ketiga, identifikasi Asia Tenggara, termasuk Indonesia, sebagai wilayah dengan efek transformasional yang moderat mendorong pengembangan teori kepemimpinan keselamatan yang lebih peka terhadap budaya.

Implikasi Manajerial

Bagi praktisi K3, model ini menyodorkan tiga arah intervensi. Program pengembangan kepemimpinan keselamatan sebaiknya menempatkan inspirational motivation dan idealized influence sebagai prioritas, misalnya melalui workshop visi keselamatan, role-modeling supervisor, dan penghargaan bagi perilaku eksemplar. Berikutnya, organisasi perlu membangun infrastruktur komunikasi keselamatan yang berfungsi nyata: safety talk harian, kanal pelaporan kondisi tidak aman tanpa hukuman, serta dialog manajemen-pekerja rutin. Terakhir, manajemen wajib menyeimbangkan tekanan produksi dengan komitmen keselamatan melalui kebijakan target produksi yang peka risiko, terutama pada sektor manufaktur dan konstruksi yang rentan mengikis prioritas keselamatan saat tenggat mendesak.

Keterbatasan

Beberapa keterbatasan layak dicatat. Pencarian hanya merentang tiga basis data berbahasa Inggris dan Indonesia, sehingga literatur dalam bahasa Tiongkok, Spanyol, atau Arab tidak tertangkap. Hampir dua pertiga studi memakai desain cross-sectional, sehingga inferensi kausal bersifat tentatif. Heterogenitas instrumen iklim keselamatan dan kepemimpinan transformasional juga membatasi peluang meta-analisis kuantitatif. Selain itu, kualitas studi yang diukur MMAT bervariasi: sembilan studi tergolong sedang dan empat tergolong rendah. Bobot studi-studi tersebut tetap dimasukkan dalam sintesis, namun pembaca perlu mempertimbangkannya saat menarik kesimpulan.

KESIMPULAN

Tinjauan sistematis terhadap 34 studi terbitan 2014–2024 menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan antesedan kuat iklim keselamatan kerja. Inspirational motivation dan idealized influence tampil paling konsisten dan paling kuat, sementara intellectual stimulation serta individualized consideration bekerja secara selektif sesuai konteks. Komunikasi keselamatan, kepercayaan, dan motivasi keselamatan berdiri sebagai mediator paralel, sedangkan budaya organisasi, beban kerja, dan tekanan produksi memoderasi kekuatan hubungan. Model konseptual terintegrasi yang dirumuskan studi ini menyediakan kerangka uji empiris untuk penelitian lanjutan sekaligus pegangan praktis bagi rancangan intervensi K3 berbasis kepemimpinan di sektor berisiko tinggi Indonesia. Penelitian lanjutan dengan desain longitudinal dan kuasi-eksperimen disarankan untuk menguji proposisi yang diajukan serta memperdalam pemahaman tentang variasi pengaruh lintas budaya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis berterima kasih kepada Prof. Dr. dr. Zulkifli Djunaidi, M.App.Sc. selaku dosen pembimbing dari penulis, teman-teman dan keluarga yang membantu serta Program Studi Magister Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia atas dukungan akademik selama penyusunan tinjauan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488–496.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22–49.

- Conchie, S. M., & Donald, I. J. (2009). The moderating role of safety-specific trust on the relation between safety-specific leadership and safety citizenship behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 137–147.
- Hämäläinen, P., Takala, J., & Kiat, T. B. (2017). Global estimates of occupational accidents and work-related illnesses 2017. Workplace Safety and Health Institute, Singapore.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerrass, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170–178.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hong, Q. N., Pluye, P., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., et al. (2018). *Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT)*, version 2018. Industry Canada.
- Inness, M., Turner, N., Barling, J., & Stride, C. B. (2010). Transformational leadership and employee safety performance: A within-person, between-jobs design. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 279–290.
- International Labour Organization. (2023). *A call for safer and healthier working environments*. Geneva: ILO.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76–86.
- Mullen, J. E., & Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253–272.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946–953.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Smith, T. D., Eldridge, F., & DeJoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92–97.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Suwignjo, R. A. (2015). Pengaruh kepemimpinan manajemen rumah sakit dalam iklim keselamatan pasien di Rumah Sakit Sentra Medika Cibinong. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 1(3), 153–162.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 45.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.
- Zohar, D. (2002). Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 156–163.

Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517–1522.