ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, AND BUSINESS RESEARCH JOURNAL
ISSN: 3062-8407 (ONLINE-ELEKTRONIK)
EMBUN RESEARCH JOURNAL

# PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN KESEHATAN KERJA GUNA MENGURANGI RISIKO KECELAKAAN KERJA PADA PT. PLN (PERSEOR) UP3 MAKASSAR UTARA

**Chalid Imran Musa[1], Jumrah Ismail[2], Rezky Amelia Hamka[3], M. Ikhwan Maulana Haeruddin[4], Agung widhi Kurniawan[5]**
*[1-5]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar*
**Corresponding Email: jumraismail@gmail.com*

**Abstrak**

Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) sangat penting bagi organisasi atau perusahaan untuk melindungi keselamatan dan kesehatan pekerja serta orang lain di area kerja, sekaligus memastikan sumber daya produksi digunakan dengan cara yangefektifdanefisien. DenganmengimplementasikanSMK3, kualitas hidup pekerja dapat meningkat dan perusahaan menjadi lebih efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan SMK3 di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara, serta mengkaji pelaksanaan Standard Operating Procedures (SOP) dalam implementasi SMK3 tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptifdengan pendekatan fenomenologi, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan dijelaskan sesuai dengan fokus penelitian. Untuk memastikan validitas hasil, teknik triangulasi sumber data dan teknik digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SMK3 di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara telah sesuai dengan Peraturan MenteriNo: PER.05/MEN/1996 dalam upaya pencegahan kecelakaan kerja. Hal ini terlihat dari pencapaian Zero Accident, yaitu 1.107.164 jam kerja tanpa kecelakaan. Pemahaman pekerja terhadap SOP K3 cukup baik, namun kepatuhan pekerja dalam penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) masih perlu ditingkatkan.

**Kata kunci:** kesehatan dan keselamatan kerja, risiko kecelakaan, manajemen sumber daya manusia, PLN

## PENDAHULUAN

K3 merupakan upaya untuk menciptakan suasana kerja yang aman,nyaman dan menciptakan tujuan yaitu produktifitas setinggi-tingginya. perusahaan dengan manajemen K3 yang baik akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dengan menerapkan kondisi yang aman terhadap pekerja. Terlepas dari itu K3 juga diperlukan bagi perushaan untuk menjamin kredibilitas serta ekstensi perusahaan jika implementasi K3 yang dilakukan tersebut baik Perusahaan juga harus bertanggung jawab lebih atas semua aspek dalam lingkungan kerja perusahaan. Dimana beberapa fakta yang diketahui terdapat banyaknya kecelakaan kerja seperti menurut laporan Global Estimates Fatalities in 2018 Organisasi Perburuhan Internasional (ILO), ada sebanyak 2,78 juta pekerja yang meninggal dunia karena kecelakaan di tempat kerja atau penyakit terkait pekerjaan setiap tahun.

K3 menurut standar Occuoational Healt and Safety Assessment Series (OHSAS) merupakan kondisi dan faktor yang dapat terdampak pada K3 tenaga kerja maupun orang lain (Kontraktor,pemasok,pengunjung dan tamu) ditempat

maupun lingkungan kerja keselamatan dan kesehatan kerja harusnya dapat menjamin hal tersebut di setiap perusahaan serta menghindari kejadian yang tidak terduga. Dalam pengimplementasian, Sistem Manajemen K3 (SMK3) ada untuk menjamin terlaksananya sebuah indikator atau standar K3 yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan.

PT PLN UP3 Makassar Utara merupakan salah satu usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam penyediaan tenaga listrik yang keberadaanya sangat di butuhkan oleh masyarakat umum. Jika terjadi kecelakaan kerja maka resiko bahaya yang di timbulkan sangatlah tinggi salah satu diantaranya adalah jika terjadi kecelakaan kerja seperti terjatuh dari ketinggian pada saat melakukan pekerjaan, dan tersengat listrik. maka dari itu saya melakukan observasi selama 3 bulan lamanya terkait (SMK3) dimana terdapat beberapa tanda tanya tentang penerapan sistem manajemen keselamatan dan Kesehatan kerja, dimana pada bulan ke 2 beberapa pengawas telah melakukan sebuah observasi pada kantor PT.PLN (Persero) UP3 MAKASSAR UTARA yang diketahui ada beberapa tembok kantor yang mulai retak dan belum diketahui adanya perbaikan pada tembok dinding tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat berupa:

1. Manfaat teoritis: Secara teoritis peneletian ini sanagat di harapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya terkait penerapan sistemn manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3).
2. Manfaat praktis: Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber masukan kepada pihak yang bersangkutan sebagai pelaksana dalam menerapkan sistem manajemen keselamatan dan Kesehatan.

Menurut Mangkunegara (2015:162) tujuan K3 yaitu :

a. Agar setiap pegawai mendapatkan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial, maupun psikologis.
b. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan dengan sebaik-baiknya.
c. Agar ssemua hasil produksi dipelihara keamanannya.
d. Agar ada jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai.
e. Agar meningkatkan kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja.
f. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.
g. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

Ketentuan Sistem Manajemen K3

Dalam penerapan SMK3 perusahaan wajib melaksanakan ketentuan-ketentuan sebagai berikut (Peraturan menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No PER.05/MEN/1996 pasal 4 ayat 1):

1. Menetapkan kebijakan K3 dan menjamin komitmen terhadap penerapan SMK3.
2. Merencanakan pemenuhan kebijakan, tujuan dan sasaran penerapan SMK3.

3. Menerapkan kebijakan secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk mencapai kebijakan, tujuan dan sasaran K3.
4. Mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja K3 serta melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan.
5. Meninjau secara teratur dan meningkatkan pelaksanaan SMK3 secara berkesinanmbungan dengan tujuan meningkatkan kinerja K3.

## METODE

Jenis Penelitian

Merujuk pada pendapat Herdiansyah 2010 menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan serangkaian hukum, aturan, dan tata cara tertentu yang diatur dan ditentukan berdasarkan kaidah ilmiah dalam menyelenggarakan suatu penelitian dalam koridor keilmuan tertentu yang hasilnya dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

Fokus penelitian

Merujuk pada pendapat Creswll (2014) menekankan bahwa focus penelitian kualitatif adalah memahami Makna yang dikaitkan oleh indivicu atau kelompok terhadap suatu fenomena social atau masalah. Dimana fokus penelitian saya yaitu Bagaimana penerapan sistem keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) guna mengurangi kecelakaan kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

Sumber Data

Berdasarkan dengan judul, permasalahan serta tujuan yang diangkat oleh peneliti, maka diperlukan dua jenis data, yaitu: (Supriyanto dan Maharani, 2013:9-10).

a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari informan melalui wawancara dan melalui observasi. Data primer masih harus diolah menjadi keterangan atau informasi melalui analisis kualitatif yang merupakan jenis penelitian dari peneliti.
b. Data sekunder, data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain.

Subyek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif dikenal dengan istilah subjek penelitian. Menurut Suliyanto (2018:19) penelitian kualitatif adalah penelitian yang didasarkan pada data kualitatif, dimana data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka atau bilangan sehingga hanya berbentuk pernyataan-pernyataan atau kalimat.

Teknik Pengumpulan Data

Merujuk pada pendapat Herdiansyah (2010:116) pada penelitian kualitatif, bentuk data berupa kalimat, atau narasi dari subyek penelitian yang diperoleh melalui suatu teknik pengumpulan data yang kemudian data tersebut akan dianalisis dan diolah dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif dan akan menghasilkan suatu temuan atau hasil penelitian yang akan menjawab pertanyaan

penelitian yang diajukan.

1. Observasi: Menurut pendapat Herdiansyah (2010:131) observasi suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.
2. Wawancara: Wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan (Gorden (2009) dalam Herdiansyah, 2010:118).
3. Dokumentasi: Dokumentasi yaitu suatu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subyek. (Herdiansyah, 2010:143).

Uji keabsahaan data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 20017:320).

a. Uji kradibilitas Data
b. Uji Transferability
c. Uji Depenability
d. Uji confirmability

Analisis Data

Analisis data merupakan mengurai dan mengolah data mentah menjadi data yang dapat ditafsirkan dan dipahami secara lebih spesifik dan diakui dalam suatu perspektif ilmiah yang sama, sehingga hasil dari analisis data yang baik adalah data olah yang tepat dan dimaknai sama atau relatif sama dan tidak bias atau menimbulkan perspektif yang berbeda-beda (Herdiansyah, 2010:158).

Pengumpulan data (Data collection)

a. Pengumpulan data (Data collection): Pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber, data primer serta teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara mendalam serta dokumentasi (Herdiansyah, 2010:164).
b. Penyajian data (Data display): Setelah peneliti mereduksi data yang telah didapatkan maka langkah selanjutnya yaitu penyajian data. Apabila dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pictogram dan sejenisnya.
c. Kesimpulan atau verifikasi (Conclusions or verification): Langkah ketiga dalam menganalisis data pada penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dilakukan oleh peneliti merupakan kesimpulan yang hanya bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti ataupun fakta yang mendukung pada tahap pengumpulan data yang berikutnya. Tetapi jika kesimpulan yang telah dikemukakakn oleh peneliti pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti dan

fakta yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang akan dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

a. Jam kerja efektif
b. Jenis pekerjaan yang diberikan
c. Tujuan yang harus dicapai
d. Keadaan tempat kerja

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Hasil Penelitian

**Penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3)**

Sebagaimana dari hasil observasi peneliti, PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara dalam penerapan SMK3 di perusahaan dengan berusaha mewujudkan Zero Accident dalam setiap pekerjaan yang ada dalam perusahaan. dan dengan tujuan tersebut PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara membuktikan dengan mendapatkan penghargaan sebagai salah satu perusahaan yang telah mencapai 1.107.164 jam kerja orang tanpa kecelakaan kerja (Zero Accodent) serta mendapatkan penghargaan audit SMK3 dengan penilaian 90,96% (memuaskan).

**Penerapan Standard Operating Procedures (SOP) dalam penerapan Sistem**

Standard Operating Procedures Manajemen Keselamatan dan Kesehatan dapat memberikan kemudahan kepada setiap pekerja dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat memberikan hasil pekerjaan yang bermutu dan berkualitas, disamping terhindar dari risiko kecelakaan kerja. Pemahaman, sikap serta kesadaran adalah hal yang penting, yang harus dimiliki oleh setiap pekerja dalam menerapkan dan mematuhi SOP tersebut sehingga pekerja melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar (Suci, 2012).

**Kebijakan SOP**

Perusahaan mewajibkan setiap pekerja memakai APD saat memasuki tempat kerja sesuai dengan SOP K3 yang telah ditetapkan seperti helm, safety shoes, rompi, sarung tangan serta kacamata pelindung. PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara juga memiliki rambu-rambu K3 seperti kewajiban menggunakan Alat Pelindung Diri (APD), rambu larangan, peringatan, informasi hingga jalur evakuasi. Rambu-rambu K3 di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara juga sudah sesuai dengan SOP seperti penempatan, jumlah, bentuk, warna serta pemasangan. Salah satu upaya perusahaan agar pekerjanya sadar akan pentingnya K3 dengan cara melakukan himbauan-himbauan tentang K3 seperti pemakaian APD, melalui pemasangan poster-poster K3 atau dengan sistem reward and punishment (Pangkey dkk, 2012).

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulaan dari hasil penelitian penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) guna mengurangi risiko kecelakaan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayana 3 Makassar Utara adalah sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara dapat menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja disesuaikan dengan Peraturan menteri Nomor PER/05/MEN/1996, yaitu PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara menerapkan SMK3 mengacu pada 5 (lima) prinsip dasar Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yaitu meliputi: (1) komitmen dan kebijakan, (2) perencanaan Sistem Manajemen K3, (3) Penerapan Sistem Manajemen K3, (4) pengukuran dan evaluasi, (5) peninjauan ulang dan perbaikan. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa secara keseluruhan penerapan tentang Sistem Manajemen K3 guna mengurangi risiko kecelakaan kerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara telah dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara menerima penghargaan sebagai salah satu perusahaan yang telah mencapai 1.107.164 jam kerja orang tanpa kecelakaan (zero accident) serta mendapatkan penghargaan audit SMK3 dengan penilaian 90,96% (memuaskan) terhitung pada tahun 2020 hingga 2023.
2. Implementasi Standard Operating Procedures (SOP) Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara, dapat disimpulkan bahwa pemahaman pekerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara terhadap SOP K3 sudah cukup baik, akan tetapi kepatuhan pekerja PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara perlu ditingkatkan. Penerapan SOP K3 seperti Identifikasi Bahaya Penilaian dan Pengendalian Risiko (IBPPR), rambu-rambu K3, pemeliharaan dan keadaan darurat sudah sesuai dengan SOP K3 yang sudah ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara, sedangkan SOP K3 seperti Alat Pelindung Diri (APD), pelaporan dan penyelidikan insiden, kecelakaan dan penyakit akibat kerja belum sesuai dengan SOP K3 yang sudah ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan 3 Makassar Utara.

**Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Makassar Utara, penulis ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat pembaca pada umumnya dan penulis khususnya. Adapun sarannya adalah sebagai berikut:

1. Perlu adanya pengawasan yang lebih baik dan berkelanjutan berkaitan dengan penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) agar penerapan SMK3 dapat berlangsung secara efektif sehingga memberi keamanan dan kenyamanan bagi pekerja serta juga dapat meningkatkan mutu dan produktifitas karyawan.
2. Perlu ditingkatkan terhadap pelaksanaan dan evaluasi penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) secara berkelanjutan dan berkesinambungan dan terdokumentasi. Dengan adanya evaluasi yang berkesinambungan maka dapat diketahui bagaimana peningkatan kesadaran pekerja terhadap K3.
3. Perlunya peningkatan terhadap pelaksanaan inspeksi dan evaluasi penerapan Sistem Manajemen K3 (SMK3) secara berkelanjutan. Seperti

melaporkan kecelakaan akibat penyakit kerja maupun kecelakaan yang bersifat kecil maupun sedang kepada pengawas K3 maupun manajer perusahaan.

4. Untuk mengatasi kendala pada pekerja dalam mematuhi SOP K3 menurut peneliti perlu diadakannya program reward dan punishment yaitu pemberian sanksi terhadap para pekerja yang tidak disiplin dalam penggunaan APD serta reward sebagai imbalan dalam mematuhi SOP K3 saat bekerja. Dengan adanya reward tentunya dapat memotivasi para pekerja dalam mengoptimalkan produktivitas kerja dan keselamatan dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Akbar, A., Mustafa, M., Haeruddin, M., Mariñas-Acosta, C., Hasbiyadi, H., Alam, S., & Darmawinata, W. N. S. (2024). Days of future past: Scrutinising the artificial intelligence impact on the leadership of internationalising SMEs. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 24(5), 53-59. https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i51292

Akbar, A., Mustafa, M. Y., Haeruddin, M. I. M., Mariñas-Acosta, C., Hasbiyadi, H., Alam, S., & Darmawinata, W. N. S. (2024). Days of future past: Scrutinising the artificial intelligence impact on the leadership of internationalising SMEs. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 24(5), 53-59. https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i51292

Amran, A. D., Syahid, R., & Mustafa, M. Y. (2024). Digital Leadership Impacts on a Village-owned Enterprise Performance: A Moderation Effect of Artificial Intelligence. South Asian Journal of Social Studies and Economics, 21(11), 74-80. https://dx.doi.org/10.9734/sajsse/2024/v21i11902

Andoko, B. W., Haryono, S., Wahyuningsih, S. H., Purnomo, E. P., & Fadhlurrohman, M. I. (2022). The Study of literature review: Local leadership in the Java culture perspective "Asta Brata" in organizations. Webology, 19(1), 2731-2747. https://www.webology.org/data-cms/articles/20220123075114amWEB19182.pdf

Barinua, V., Miriam, U. C., Obiageli, O. A., & Stella, N. N. (2023). Artificial Intelligence as a Contemporary Issues in Organisational Behaviour. BW Academic Journal, 9(9). https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1467

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of applied psychology,, 88(2), 207.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). Business research methods. Oxford university press.

de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 2(1), 45-56. https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18

Gathenya, L. W. (2022). Ethical Leadership and Program Performance in the Community Development Context: A Review of Literature. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 10(5), 53-66. https://doi.org/10.20431/2349-0349.1005006

Haeruddin , M. I. M. (2024). The Influence of Organisational Culture on the Institutional Strengthening through a Resource-Based View. Asian Journal of Economics,

Business and Accounting, 24(7), 129-134. https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i71397

Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(1), 57-69.

Jensen, M., Potočnik, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. European Management Journal, 38(6), 836-845. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. Journal of applied psychology,, 89(5), 755.

Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. BRQ Business Research Quarterly, 25(1), 28-43. https://doi.org/10.1177/2340944420981599

Leder, S., Newsham, G. R., Veitch, J. A., Mancini, S., & Charles, K. E. (2018). Effects of office environment on employee satisfaction: a new analysis. Building research & information, 44(1), 34-50.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. Journal of business & industrial marketing, 18(3), 219-236.

Mustafa, M. Y., Shahnyb, N. S., & Panggabean, B. L. E. (2024). Literature-based Study: The Role of Fintech on MSME Marketing Performance. Entrepreneurship, Management, and Business Research Journal, 1(1), 11-15. https://dailymakassar.id/ejournal/index.php/embun/article/view/67

Odor, H. O. (2018). Organisational Change and Development. European Journal of Business and Management, 10, 58-66. https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/41452/42674

Ramli, A. H. (2018). Compensation, job satisfaction and employee performance in health services. Business and Entrepreneurial Review, 18(2), 177-186.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. Leadership & Organization Development Journal, 25(7), 592-599.